GUSTAVO ANTUNES SOARES

RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL
TEORIA E PRÁTICA

UMA ANÁLISE CONTRASTANDO A PRÁTICA NAS EMPRESAS E A ABORDAGEM DO TEMA PELOS CURSOS DE ADMINISTRAÇÃO NO MUNICÍPIO DE SALVADOR

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado Profissional da Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Carlos Milani

Salvador
2006

GUSTAVO ANTUNES SOARES

RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL
TEORIA E PRÁTICA

UMA ANÁLISE CONTRASTANDO A PRÁTICA NAS EMPRESAS E A ABORDAGEM DO TEMA PELOS CURSOS DE ADMINISTRAÇÃO NO MUNICÍPIO DE SALVADOR

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado Profissional da Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre em Administração.

Aprovada em 11 de abril de 2006

BANCA EXAMINADORA

Professora Dra. Maria Teresa Franco Ribeiro
Doutora em Economia pela Universidade Federal do Rio de Janeiro

Professora Dra. Márcia Marinho
Doutora em Ciências Ambientais pela Universidade East Anglia (Reino Unido)

Professor Doutor Carlos R. S. Milani (Orientador)
Doutor em Sócio-economia do Desenvolvimento pela Ecole de Hautes Etudes em Sciences Sociales (França)

As mulheres da minha vida: Dona Selma, Roberta, Camila e Cecília.

AGRADECIMENTOS

Ao meu orientador, Prof. Dr. Carlos Milani, pela amizade, apoio, compreensão e, principalmente, pela paciência...

Aos familiares, pelo suporte imprescindível para se ter a força necessária à superação de desafios aparentemente intransponíveis.

Aos colegas e demais professores do Mestrado Profissional em Administração da UFBA, pela solidariedade e companheirismo todos estes anos.

À Faculdade de Tecnologia Empresarial pela confiança no meu trabalho e pelo apoio financeiro à conclusão deste projeto.

A Deus, entidade dogmática, criador de tudo e de todos.

E em especial a Roberta, única pessoa no planeta capaz de compreender e amar ao mesmo tempo este pobre ser humano autor do presente trabalho.

RESUMO

Motivado pela aparente dissonância entre teoria e prática nas ciências sociais aplicadas, o presente estudo investigou como um tema relativamente recente e relevante como a Responsabilidade Social Empresarial é abordado nos cursos de Administração de Empresas, em comparação à produção científica na área e a práticas empresariais de organizações reconhecidas como referência na gestão de programas de RSE. Com um embasamento teórico obtido por meio de uma ampla revisão da bibliografia existente sobre o tema, e a partir da análise das práticas e estratégias das empresas neste campo, construímos um referencial de análise que nos permitiu levantar as discrepâncias em relação à forma com que o assunto é estudado e ensinado nas Instituições de Ensino Superior que oferecem cursos presenciais de Administração de Empresas em Salvador. Os resultados deste contraste entre o ensino e a prática sobre o tema da RSE demonstraram que existe uma real diferença entre o conteúdo dos programas e as necessidades efetivas das empresas. Por um lado, nenhuma das Instituições oferece uma disciplina específica para o estudo da matéria, a metade aborda o assunto em conjunto com temas similares em outra disciplina e a outra metade simplesmente não trata do assunto, ou o faz de maneira indireta em outras disciplinas do curso. Por outro lado, a maioria dos coordenadores de curso e das empresas consultadas foi favorável à estruturação de uma disciplina específica que atendesse melhor as necessidades de capacitação para o mercado. Sugerindo um currículo de disciplina para atender a esta demanda, o presente trabalho também recomenda que outras investigações similares sejam realizadas para compreender melhor este incômodo distanciamento entre teoria e prática no campo da administração e, por meio destas respostas, conseguir aproximar um pouco mais a academia do mercado, e o mercado da academia, como um grande passo para o desenvolvimento de ambos e de toda a sociedade.

ABSTRACT

Provoked by the apparent dissonance between theory and practice on application of social sciences, this study investigated how a subject actual and relevant as the Business Social Responsability is discussed in Business Administration Graduate Schools, compared with scientific production and the best practices of the companies known as reference in management of social issues. Based on an extensive bibliography revision and supported by the technical material collected with companies during the field research, the study raised an incongruence involving the teaching method for this matter, used by the Graduate Schools located on the city of Salvador. The results of the study demonstrated that there is a difference between the content of this subject matter taught at schools and the real needs of companies. None of the Business Administration Graduate Schools seated on Salvador offers a specific matter to the study of Business Social Responsibility. Half of them treat this issue and others related all together and another half debates only the values implied in the concept or simply do not mention it. In the other way, the most of the course coordinators and company managers interviewed were favorable to the idea of creating a specific matter that could better attend the market's capacitating demand involving this issue. Suggesting a course program to fill this blank, this work also recommends that similar investigations take place to better comprehend the annoying phenomenon of distancing between theory and practice in Business Administration Academic Field, and due to this answers be able to approach the academy to market and the market to academy a little more, as a huge step forward the development of both and the whole society as well.

SUMÁRIO

1 Introdução 12
1.1 O Problema e sua relevância 12
1.2 Objetivos 16
1.3 Metodologia 17
1.3 Classificação e Limitações do Estudo 25
1.4 Questões de Pesquisa 28
2 A Responsabilidade Social Empresarial 30
2.1 A Evolução de um Conceito 30
2.2 Fundamentos Teóricos da Responsabilidade Social 40
2.3 A Prática Atual da Responsabilidade Social Empresarial em Salvador e Camaçari 56
2.3.1 Coelba 60
2.3.2 Monsanto 68
2.3.3 Caraíba Metais 75
2.3.4 Sol Embalagens 79
3 A Responsabilidade Social e o Ensino Superior em Salvador 82
3.1 Modelo de Análise 82
3.2 Resultados da Pesquisa Empírica 85
3.2.1 Empresas 85
3.2.2 IES 91
3.3 Conclusões e Sugestões de Alternativas para o Estudo do Tema 97
3.3.1 Proposta de um currículo 101
3.3.2 Limitações da pesquisa e considerações finais 106
Referências 108
Apêndices 112

Lista de Figuras

Figura 1 – Fluxograma de atividades do projeto de pesquisa

Figura 2 - Interações entre a empresa e suas partes interessadas, no sistema político - institucional

Figura 3 - Evolução do conceito de Responsabilidade Social

Figura 4 - Maximização do valor da ação: decisões financeiras e valor da ação

Figura 5 - Abordagens do conceito de Responsabilidade Social Empresarial

Figura 6 - Modelo de análise para avaliação das práticas empresariais

Lista de Quadros

Quadro 1 – Vetores da responsabilidade social de uma empresa.

Quadro 2 – Relações de trocas entre a empresa e suas partes interessadas.

Quadro 3 – Terminologia recente sobre a responsabilidade social empresarial

Quadro 4 – Proporção entre as empresas que publicam Balanços Sociais e o total de empresas pesquisadas.

Quadro 5 – Principais benefícios citados pelas empresas como resultado de suas ações de responsabilidade social.

Quadro 6 – Principais dificuldades encontradas pelas empresas na implantação de suas ações de responsabilidade social.

Quadro 7 – Áreas de atuação das ações de responsabilidade social das empresas pesquisadas.

Quadro 8 – Características da gestão das ações de responsabilidade social das empresas pesquisadas.

Quadro 9 – Tempo de oferta de disciplina regular que aborda o tema da responsabilidade social empresarial.

Quadro 10 – Tipo de oferta de disciplina para abordagem do tema da responsabilidade social empresarial.

Quadro 11 – Importância de uma disciplina exclusiva para o estudo da responsabilidade social empresarial na formação do administrador.

Lista de Siglas e Abreviaturas

ABMN – Associação Brasileira de Marketing e Negócios
ABRADEE – Associação Brasileira de Distribuidores de Energia Elétrica
AMCHAM – Câmara Americana de Comércio
ANEEL – Agência Nacional de Energia Elétrica
ASBEC – Associação Baiana de Educação e Cultura
BOVESPA – Bolsa de Valores de São Paulo
CAPES – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CEFET – Centro Federal de Educação Tecnológica
CEMIG – Centrais Elétricas de Minas Gerais
CNI – Confederação Nacional da Indústria
CNPq – Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
COELBA – Companhia de Eletricidade do Estado da Bahia
DJSI – *Dow Jones Sustainability Index*
EBA – Escola Baiana de Administração
ESAMC – Escola Superior de Administração, Marketing e Comunicação
F2J – Faculdade Dois de Julho
FABAC – Faculdade Baiana de Ciências
FACET – Faculdade de Artes, Ciências e Tecnologias
FAMA – Faculdade Montessoriano de Salvador
FAMETTING – Faculdades Integradas Olga Metting
FAPESB – Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado da Bahia
FARB – Faculdade Regional da Bahia
FASC – Faculdade São Camilo
FAVIC – Faculdade Visconde de Cairú
FBB – Faculdade Batista Brasileira
FCA – Faculdade Castro Alves
FCS – Faculdade Cidade do Salvador
FHR – Faculdade Hélio Rocha
FIB – Centro Universitário da Bahia
FIEB – Federação das Indústrias do Estado da Bahia
FRBA – Faculdade Ruy Barbosa de Administração e Direito
FTC - Faculdade de Tecnologia e Ciências

FTE – Faculdade de Tecnologia Empresarial

IBASE – Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas

IBES – Instituto Baiano de Ensino Superior

IES – Instituição de Ensino Superior

IESUS – Instituto de Educação Superior Unyahna de Salvador

INDG – Instituto de Desenvolvimento Gerencial

INEP – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira

ISEC – Instituto Salvador de Ensino e Cultura

ISO – *International Standardization Organization*

MEC – Ministério da Educação e Cultura

ONU – Organização das Nações Unidas

PAC – Programa de Apoio à Comunidade

PNUD – Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento

RSC – Responsabilidade Social Corporativa

RSE – Responsabilidade Social Empresarial

SENAC – Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial

UCSAL – Universidade Católica do Salvador

UFBA – Universidade Federal da Bahia

UNEB – Universidade do Estado da Bahia

UNICENID – Faculdade de Ciências Gerenciais da Bahia

UNIFACS – Universidade Salvador

USAID – *United States Agency for International Development*

1 Introdução

1.1 O Problema e sua relevância

O reconhecimento de que a teoria e a prática nem sempre caminham juntas não chega a ser uma novidade no meio acadêmico. Esta defasagem não é um privilégio da administração de empresas, pois permeia, em maior ou menor grau, todas as áreas do conhecimento humano, seja nas ciências humanas, exatas ou sociais. Nas engenharias, por exemplo, é comum os alunos que fazem estágio em áreas operacionais contestarem seus professores sobre a aplicabilidade de determinadas teorias que eles não observam na prática. Técnicas obsoletas e ultrapassadas ainda são ensinadas nas escolas como no dia em que foram aprovadas para integrarem a ementa de seus cursos e, por outro lado, as inovações praticadas pelas empresas em seus setores também demoram a ser entendidas, avaliadas e replicadas pelas instituições de ensino superior.

Pela velocidade com que o estudo da administração evolui e com a profusão com que novas idéias de gestão surgem a todo instante, nesta ciência social aplicada, os efeitos da defasagem entre teoria e prática são muito contundentes, uma vez que entre o lançamento de uma nova teoria e sua assimilação pelo mercado é necessário um período para a sua validação e para o seu aprendizado. Embora este seja um procedimento natural e até certo ponto desejável, ao evitar que modismos sejam absorvidos e propagados pelas escolas de administração sem uma avaliação prévia criteriosa por meio de pesquisas científicas que, necessariamente, trabalham com o médio e o longo prazos, este fato acaba acarretando uma sensação de frustração cada vez maior nos recém formados, em virtude da percepção de que muito do que precisavam saber não foi ensinado e que muito do que aprenderam não tem utilidade imediata no mundo de trabalho.

É claro que esta percepção dos estudantes é também fruto de um "mercado" em que se inserem as relações entre a produção do conhecimento nas ciências sociais aplicadas e a sua efetiva utilização nas organizações contemporâneas. De um lado, a ética do mercado exige rapidez, eficiência, celeridade e adesão a novos padrões de modo nem sempre crítico e pensado em função do bem público; por outro, a Universidade, sobretudo as universidades em que se desenvolvem pesquisas acadêmicas validadas pelas instâncias científicas brasileiras (tais como o CNPq, a CAPES ou, no âmbito baiano, a FAPESB), pensam a gestão no longo prazo, devendo avaliar e analisar as chamadas novas ferramentas de gestão na ótica da história da administração (por exemplo, o que há efetivamente de novo?) e levando em conta a cultura do contexto local (por exemplo, estão sendo importadas tecnologias de gestão de forma a-crítica?).

Sob esta ótica, e levando em consideração a complexidade das relações entre teoria e prática, o presente estudo faz uma análise crítica da abordagem do tema da responsabilidade social empresarial nos cursos de graduação e pós-graduação nas instituições de ensino superior na região metropolitana de Salvador, contrastada com a maneira como algumas empresas de referência no Estado, como Coelba, Monsanto e Caraíba Metais, tratam do assunto. Analisando a distância entre as duas realidades (o mundo do ensino e o mundo da empresa), as causas da sua ocorrência e sugerindo alternativas para aproximar das melhores práticas empresariais o estudo deste tema nos cursos de administração, este trabalho almeja contribuir para a busca de uma alternativa para alinhar, cada vez mais, a teoria com a prática no ensino de administração.

Em uma pesquisa semelhante, Soares (2005) verificou a abordagem da ética na estrutura curricular dos cursos presenciais de graduação em Administração de Empresas em algumas Instituições de Ensino Superior de Salvador que tinham seus cursos reconhecidos pelo MEC na data da pesquisa. A autora foi motivada, principalmente, pelo ceticismo em

relação ao tema demonstrado pelos alunos de uma disciplina ministrada por ela em uma das IES pesquisadas. Entre as conclusões do trabalho, destaca-se a percepção de que existe uma dissonância entre a importância da abordagem do tema ética no ensino da administração, assumida pelos diretores e coordenadores de curso entrevistados e o relato do corpo docente que afirma que a decisão de abordar a ética nas suas disciplinas é uma "decisão unilateral e isolada de cada docente" (SOARES,2005,p.157).

Esta aparente falta de sintonia entre os coordenadores de curso e seu corpo docente já seria um forte indício da distância entre teoria e prática no ensino da administração, mas pela complexidade e mesmo subjetividade do tema, ficou claro que a ética de forma isolada não seria suficiente para comparar a teoria ensinada nos cursos de administração de Salvador com a prática nas empresas, pois seria extremamente difícil conseguir definir ética de forma clara e objetiva o suficiente para poder verificar sua prática efetiva por parte das empresas. Afinal, mesmo que não fizesse parte dos valores da empresa pesquisada, dificilmente o executivo entrevistado reconheceria isto, qualquer que fosse o instrumento de coleta, devido ao constrangimento perante o entrevistador ou simplesmente pela própria característica das perguntas que induziriam a respostas ditas politicamente corretas. Isso já foi inclusive comprovado em pesquisa realizada pelo Professor José Henrique de Faria, relatada no capítulo conclusivo de seu livro "A Economia Política do Poder"(DE FARIA, 2005).

A escolha do tema da responsabilidade social empresarial não foi ao acaso. Sendo um assunto extremamente relevante e atual, mas ao mesmo tempo relativamente recente e sujeito a debates bastante contraditórios, mostra-se perfeito para que o objeto do estudo possa ser analisado: a distância entre a teoria e a prática no ensino de administração, pois ao contrário da ética, a prática da responsabilidade social empresarial pode ser verificada de forma mais objetiva por fazer parte das políticas das empresas que a praticam, contando, na maioria das vezes, com equipes

formadas exclusivamente para zelar pelo correto cumprimento de suas diretrizes. A dificuldade decorre do fenômeno de moda associado à responsabilidade social empresarial, pois aqui tampouco os discursos nem sempre coincidem com as práticas efetivas. Neste sentido, Santos (2005) pesquisou a percepção dos empregados em relação às práticas de responsabilidade social de uma empresa metalúrgica do Pólo Petroquímico de Camaçari-BA, concluindo que o tema permanece confuso e nebuloso para a maioria dos trabalhadores. Porém, mesmo assim, eles são capazes de reconhecer que, caso a empresa não exerça seu discurso na prática, os supostos beneficiários destas ações, entre eles os próprios funcionários, encarregar-se-ão de desmistificar perante o público externo qualquer tentativa de ludibriá-los com ações superficiais e inconsistentes, caracterizadas mais como uma estratégia oportunista de marketing do que um compromisso real da companhia com suas partes interessadas.

> Ficou explicitado no discurso dos trabalhadores que se a empresa carregar um discurso de cidadania e suas práticas cotidianas de relacionamento com o quadro funcional, não for condizente com os valores alardeados, a maquiagem não resistirá por muito tempo e a própria força de trabalho poderá gradualmente fazer derreter aos olhos do público externo, os verdadeiros valores que conduzem as práticas e decisões da corporação (SANTOS,2005,p.177).

É certo que existe efetivamente a apropriação de um discurso voltado à ética por parte de algumas empresas com objetivo exclusivo de se tornar mais competitiva e aumentar o lucro (SANTOS, 2005), mas também é correto afirmar que a responsabilidade social empresarial não é uma moda passageira (MATTAR, 2001). Não são poucas as empresas que realmente acreditam em seus valores e estão imbuídas de um esforço permanente para ir além de mitigar os impactos inerentes a sua atividade, de tentar internalizar algumas das externalidades (ambientais ou sociais) que possam provocar. Ou seja, há empresas que podem dar o passo no sentido de assumir um papel relevante na construção de cenários mais positivos para as gerações futuras..

1.2 Objetivos

O principal objetivo deste estudo foi investigar a relação entre o conteúdo dos livros, revistas e outras publicações sobre o tema da RSE, a sua prática observada nas empresas e sua abordagem nos cursos de administração da cidade de Salvador. Essa análise permitiu-nos esboçar uma primeira impressão sobre a distância entre teoria e prática no ensino da administração. Analisando as ações e políticas específicas por parte de empresas reconhecidas como referência nesta área, bem como a abordagem do assunto nos cursos tal como ela é descrita por seus coordenadores levou-nos a verificar se, ao menos em relação à responsabilidade social empresarial, os alunos estão sendo capacitados de acordo com o que nos informam as melhores práticas e os conceitos existentes, ou se a sua formação acadêmica não faz referência ou discute de maneira insuficiente este tópico extremamente relevante, atual e imprescindível para a formação de gestores alinhados com as demandas do mundo contemporâneo.

Como um de seus objetivos específicos, o presente estudo propõe o desenho de um currículo padrão para o ensino da disciplina, baseado na teoria presente nas obras dos principais autores que discutem o assunto e alinhado com a prática de algumas das empresas reconhecidas como referência nesta campo. Sem maiores pretensões pedagógicas e buscando evitar o impasse do debate ideológico, este currículo proposto no presente estudo almeja apenas servir de estímulo adicional para a inclusão desta disciplina em um número maior de programas de cursos de administração. Isso deveria colaborar para que os estudantes que escolherem esta profissão possam ser preparados mais corretamente para o que deles se espera quando chegarem ao mercado de trabalho, principalmente no que tange à prática da responsabilidade social empresarial.

O segundo objetivo específico do trabalho é sensibilizar os responsáveis nas instituições de ensino superior à importância da atualização

constante dos currículos das disciplinas ensinadas, garantindo a relevância das matérias conceituais e a aplicabilidade das matérias instrumentais, contribuindo para reduzir cada vez mais a distância entre o que se aprende nas escolas e o que é preciso saber para ser um profissional bem sucedido no campo da administração de empresas.[1]

1.3 Metodologia

O estudo inicia-se com a revisão das obras de alguns dos principais autores que tratam desta temática, tanto os entusiastas quanto os críticos, formando um referencial teórico minimamente consistente que serviu de base para o trabalho, permitindo a definição dos conceitos relevantes para a sua correta compreensão e conseqüente definição do que seria uma aplicação da RSE por parte das corporações. Este embasamento conceitual, buscado entre as produções mais atuais e relevantes na bibliografia disponível, foi o parâmetro para a análise da forma como as grandes empresas pesquisadas neste estudo aplicam estes conceitos na sua busca por resultados. Contrastar o conteúdo da produção científica sobre responsabilidade social empresarial com a própria realidade nas empresas permitiu uma depuração e uma complementação dos conceitos inicialmente definidos como relevantes ao confrontá-los com o que os responsáveis pelas ações desta natureza efetivamente utilizam em suas companhias. Obviamente, o conjunto de práticas e conceitos que emergiram desta análise foi muito mais importante para a consecução dos objetivos deste trabalho do que aqueles apenas citados ou sugeridos na bibliografia.

Finalmente, este conjunto de práticas e conceitos sobre responsabilidade social nas organizações empresariais, comparados com os melhores exemplos de sua aplicação, gerou, no âmbito deste estudo,

[1] É claro que esta aproximação entre a universidade e a empresa deve se pautar pela análise crítica. O profissional bem sucedido na perspectiva da academia não terá, necessariamente, as mesmas características do profissional bem sucedido na visão empresarial.

um modelo para o ensino universitário. Entretanto, este modelo serviu apenas como base de comparação para a análise dos currículos utilizados pelas escolas de administração de empresas da região metropolitana de Salvador que fizeram parte da pesquisa. É importante fazer esta distinção, enfatizando que este currículo-base serviu como um parâmetro para a análise do que seria relevante e atual em comparação com os currículos propostos pelas escolas de administração de Salvador, sem a pretensão de ser admitido como um currículo ideal ou tornar-se uma referência única e absoluta. Isto não seria recomendável, pois o autor se eximiu de um tratamento pedagógico mais criterioso na sua elaboração. Trata-se, em última instância, de um modelo analítico que nos serviu de ferramenta para a pesquisa empírica realizada. A condução do estudo pode ser visualizada no macro-fluxo abaixo ilustrado:

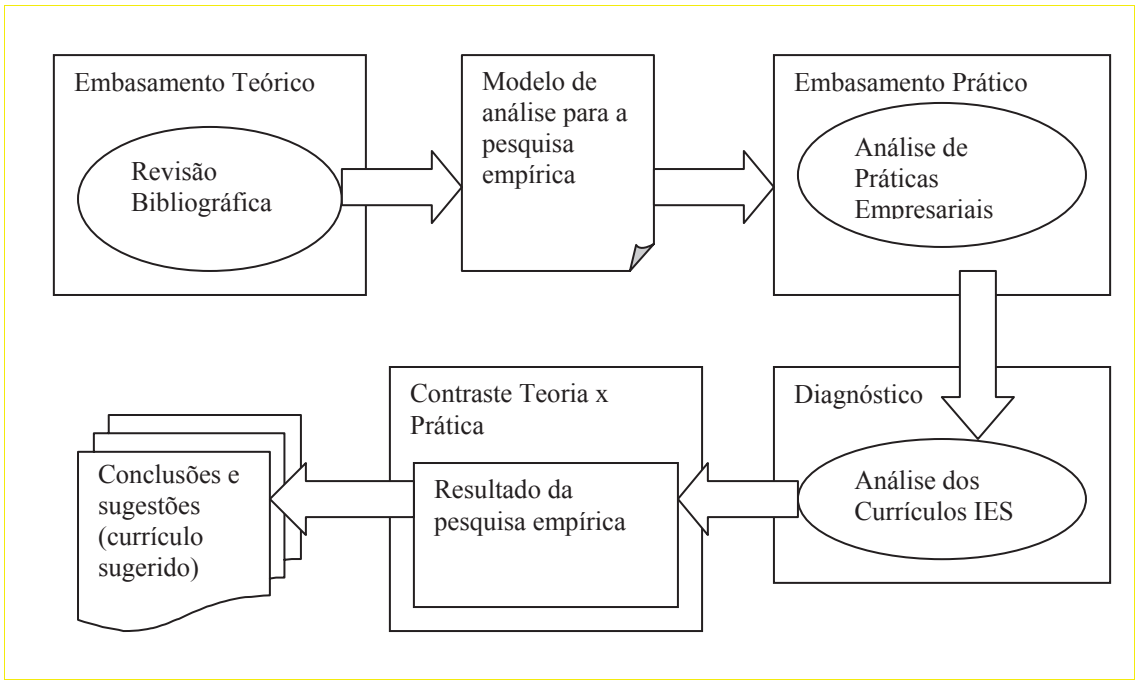

Figura 1 – Fluxograma de atividades do projeto de pesquisa

Conforme descrito na figura 1, o presente projeto de pesquisa foi constituído de 6 etapas distintas e concatenadas, as quais estão resumidas a seguir:

a) Revisão bibliográfica

Foi feita uma análise de dados secundários sobre o tema, tais como livros, artigos, anais de congressos, seminários, sítios e bancos de dados digitais disponíveis na internet. Esta análise proporcionou a formação de um referencial sobre o conhecimento científico gerado neste campo, permitindo armazenar e organizar os conceitos e definições mais utilizados, e serviu de ponto de partida para comparação com as práticas efetivamente implantadas nas empresas pesquisadas.

b) *Construção de um modelo de análise*

As informações obtidas na revisão bibliográfica (etapa de embasamento teórico) que incluiu exemplos bem sucedidos de ações no campo da RSE forneceu um conjunto de conceitos, procedimentos, ações, casos de sucesso e vários outros componentes que formaram um modelo de análise definido como base para as análises propostas. No âmbito do presente estudo, este modelo foi utilizado para avaliação das práticas empresariais (etapa de embasamento prático) e dos currículos efetivamente utilizados para abordagem do tema da RSE pelas instituições de ensino participantes.

Conforme explicado anteriormente, reconhecida a relevância e atualidade do tema da responsabilidade social empresarial, utilizando o modelo de análise definido anteriormente, foi avaliado o conteúdo e a abordagem das disciplinas que ensinam esta matéria nos cursos de administração da região metropolitana de Salvador, onde pôde-se obter senão a resposta definitiva, pelo menos uma primeira idéia sobre a pergunta de partida que orientou este estudo: Existe uma discrepância entre teoria e prática no ensino de administração, no que tange ao tema da RSE ? Fica claro entender porque uma pergunta abrangente como esta foi tão difícil de ser respondida de maneira conclusiva, apenas com base num projeto de pesquisa como este.

Então, delimitando-se melhor o tema do estudo chegou-se a outra pergunta mais específica: Existe uma discrepância entre a prática da responsabilidade social pelas empresas e seu ensino nos cursos de administração da região metropolitana de Salvador? A resposta a esta pergunta está descrita nos capítulos 3.2 e 3.3.

c) Análise de práticas de RSE

Esta etapa começou com uma pesquisa em sites de busca na internet e uma sondagem junto a profissionais e pesquisadores pertencentes à rede de relacionamentos do autor, procurando casos de empresas com sede na região metropolitana de Salvador que praticam conceitos de responsabilidade social, como boa governança corporativa, respeito ao meio ambiente, bom relacionamento com seus funcionários, fornecedores, clientes e com a comunidade em geral. Tentando amenizar o grau de subjetividade e parcialidade que fatalmente permeariam uma pesquisa desta natureza, optou-se por um conjunto de critérios de seleção mais específicos e mais fáceis de serem identificados, como a procura por empresas que possuíssem uma área responsável pelas ações vinculadas à responsabilidade social da empresa, qualquer que fosse sua denominação (departamento, diretoria, gerência, etc.), tendo importância suficiente dentro da organização para obter respaldo para suas atividades. Esse aspecto sinalizaria que a alta administração e seus acionistas, mesmo que indiretamente, efetivamente acreditam e incentivam a prática da RSE. Também se procurou garantir a diversidade da amostra, escolhendo-se empresas de setores diferentes, para melhor comparar suas ações no campo da RSE.

Identificadas estas empresas, foram agendadas entrevistas com os gestores das áreas encarregadas das ações relativas à RSE, onde foi aplicado um questionário (apêndice 1) que permitiu uma análise das principais iniciativas, suas dificuldades, seus resultados e todo o aprendizado percebido pela empresa ao longo deste processo.

Também, quando disponível, foi analisado o último Balanço Social publicado pela empresa, para avaliação mais abrangente de suas práticas e verificação da aderência da sua metodologia de avaliação em relação às metodologias consagradas, como os Indicadores Ethos e o padrão do IBASE.

As empresas com escritórios na região metropolitana de Salvador ou Camaçari que possuem setores para gestão se suas ações no campo da responsabilidade social que foram contatadas e aceitaram participar da pesquisa foram as seguintes:

- ✓ Coelba
- ✓ A Tarde
- ✓ Sol Embalagens
- ✓ Braskem
- ✓ Caraíba Metais
- ✓ Monsanto
- ✓ TV Bahia
- ✓ Odebrecht

Infelizmente, este grupo representa apenas uma pequena parcela do conjunto de empresas prospectado inicialmente, mas considerando as limitações de agenda dos gestores destes setores, o autor avaliou que esta amostra de empresas foi suficiente para cumprir com o objetivo desta etapa, de natureza eminentemente qualitativa. Mesmo com uma amostra pequena, o material coletado foi muito rico, os Balanços Sociais forneceram informações preciosas sobre as lógicas de ação distintas das organizações empresariais e o contato direto com os responsáveis nos permitiu compreender melhor as dificuldades e resistências encontradas, com um nível de detalhe impossível de ser conseguido exclusivamente com dados secundários.

d) Análise dos currículos das Instituições de Ensino Superior

O conjunto de instituições contatadas nesta etapa foi composto por faculdades ou universidades localizadas no município de Salvador, suficientemente acessíveis para serem visitadas, que ofereçam o curso de administração de empresas. Esta primeira fase da pesquisa foi quantitativa e objetivou levantar quantas dentre o total de

instituições pesquisadas tratam do tema, independentemente do nível e tipo de abordagem. Ainda nesta etapa, embora de forma quantitativa, foi verificada a profundidade com que o tema é discutido nestas instituições, dentre algumas opções como:

- ✓ Disciplina regular constante da estrutura curricular;
- ✓ Disciplina optativa;
- ✓ Eventos extracurriculares esporádicos (palestras, seminários, workshops).

Os dados obtidos nesta fase proporcionaram uma idéia preliminar sobre a veracidade da hipótese testada neste trabalho: se o processo de institucionalização do tema da responsabilidade social empresarial impacta no ensino superior de administração de empresas no município de Salvador, comprovando se, pelo menos nesta matéria, a teoria e a prática estão correlacionadas.

Esta etapa do trabalho foi executada por meio de pesquisa direta sobre as grades curriculares dos cursos de administração das instituições averiguadas, utilizando para consulta fontes de fácil acesso, como páginas na internet, complementadas por contatos via e-mail ou telefone com o chefe de departamento, o diretor acadêmico ou outro responsável pela aprovação do currículo, utilizando como roteiro da entrevista o questionário constante no apêndice 2.

Pela pequena quantidade de Instituições de Ensino Superior no universo da pesquisa, optou-se pela realização de um senso com todas as instituições, utilizando para delimitar o estudo apenas os limites geográficos do município de Salvador.

e) *Verificação da aderência entre os currículos pesquisados e o currículo proposto*

Obviamente, para cumprir o objetivo do estudo, uma análise quantitativa não foi suficiente, pois não bastaria o tema fazer parte da ementa do curso. Para completar o teste da hipótese, o conteúdo do programa da disciplina deveria estar alinhado com um currículo padrão proposto (apêndice 4), construído com base nas informações coletadas nas etapas de embasamento teórico e prático, o que garantiria que a instituição de ensino em questão abordasse o assunto em consonância com as melhores práticas empresariais e com o que há de mais recente em relação à teoria existente.

Esta comparação foi efetuada mediante a solicitação da grade curricular dos cursos de administração e a ementa da disciplina nas instituições que declararam trabalhar o tema de forma regular.

Realizando uma pesquisa no sítio do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), verificou-se a existência de 36 instituições de ensino superior em atividade que oferecem cursos de administração no município de Salvador, as quais compõem o universo do presente estudo.

As 36 instituições de ensino superior, identificadas e consultadas na pesquisa, foram:

- ✓ ASBEC - Faculdade Jorge Amado
- ✓ CEFET/BA – Centro Federal de educação Tecnológica da Bahia
- ✓ ESAMC de Salvador - Escola Superior de Administração, Marketing e Comunicação de Salvador
- ✓ Escola de Administração da UFBA
- ✓ F2J - Faculdade Dois de Julho
- ✓ FABAC – Faculdade Baiana de Ciências
- ✓ FACET - Faculdade de Artes, Ciências e Tecnologia

- ✓ Faculdade Amec Trabuco
- ✓ Faculdade de Ciências e Cultura da Bahia
- ✓ Faculdade de Ciências e Cultura de Cajazeiras
- ✓ Faculdade Delta
- ✓ Faculdade Dom Pedro II
- ✓ Faculdade Isaac Newton
- ✓ Faculdade São Salvador
- ✓ Faculdade São Tomaz de Aquino
- ✓ FAMA – Faculdade Montessoriano de Salvador
- ✓ FAMETTING - Faculdades Integradas Olga Metting
- ✓ FARB - Faculdade Regional da Bahia
- ✓ FASC - Faculdade São Camilo
- ✓ FAVIC - Faculdade Visconde de Cairú
- ✓ FBB - Faculdade Batista Brasileira
- ✓ FCA - Faculdade Castro Alves
- ✓ FCS – Faculdade Cidade do Salvador
- ✓ FHR - Faculdade Hélio Rocha
- ✓ FIB – Centro Universitário da Bahia
- ✓ FRBA - Faculdade Ruy Barbosa de Administração e Direito
- ✓ FSBA – Faculdade Social da Bahia
- ✓ FTC – Faculdade de Tecnologia e Ciências
- ✓ FTE – Faculdade de Tecnologia Empresarial
- ✓ IBES - Instituto Baiano de Ensino Superior
- ✓ IESUS - Instituto de Educação Superior Unyahna de Salvador
- ✓ ISEC - Instituto Salvador de Ensino e Cultura
- ✓ UCSAL - Universidade Católica do Salvador
- ✓ UNEB – Universidade do Estado da Bahia
- ✓ UNICENID – Faculdade de Ciências Gerenciais da Bahia
- ✓ UNIFACS – Universidade Salvador

Apesar de ainda figurar no sítio do INEP, a Escola Baiana de Administração – EBA já encerrou as atividades do seu curso de administração de empresas.

f) *Conclusões e sugestões de melhoria*

Além do diagnóstico efetuado sobre eventuais discrepâncias entre a teoria e a prática na abordagem da responsabilidade social empresarial nos cursos de administração de empresas na região metropolitana de Salvador, o presente estudo também pretendeu sugerir iniciativas para minimizar o problema, por meio de uma maior interação entre as esferas empresariais e acadêmicas, que poderiam não ser tão antagônicos quanto aparentam.

Uma maior aproximação parece indispensável para o sucesso de ambos. As empresas produzem muito conhecimento e geram práticas inovadoras que pode ser difundidas nas escolas. Estas, por sua vez, constituem-se numa seara natural para o aparecimento e desenvolvimento de novas idéias e conceitos que podem interessar diretamente o mundo das empresas.

Muitas faculdades têm entre seus docentes profissionais que atuam no mercado e que auxiliam nesta interação tão importante para o desenvolvimento de um país, mas isto pode não ser suficiente. Para garantir que a teoria e a prática andem sempre de mãos dadas, poderão ser necessárias várias outras ações ainda difíceis de serem imaginadas. Se este estudo for bem sucedido, algumas delas poderão aparecer num futuro bem próximo. Esta é uma de nossas expectativas.

1.3 Classificação e Limitações do Estudo

De acordo com Gil (2002), com base nos seus objetivos gerais, podemos classificar as pesquisas em três grandes grupos: exploratórias, descritivas e explicativas. Ainda segundo Gil, as pesquisas descritivas têm por objetivo a descrição das características de determinada população ou fenômeno. Por se propor a verificar a relação entre teoria

e prática no ensino de Administração na cidade de Salvador, tomando como base o tema da Responsabilidade Social Empresarial, pode-se classificar o presente estudo como levantamento, que é um tipo de pesquisa descritiva (GIL,2002,p.42).

Os levantamentos são definidos pela interpelação direta dos indivíduos detentores da informação que se deseja analisar, realizada mediante o envio de questionários, ou conforme executado pelo autor do presente estudo, o qual entrevistou pessoalmente ou por telefone, coordenadores de curso e diretores acadêmicos de 34 instituições. Por recolher informações de todos os integrantes do universo pesquisado, ou seja, as instituições de ensino superior que oferecem o curso de Administração de Empresas no município de Salvador, o levantamento realizado é denominado de censo, o que é um fato raro em pesquisas sociais, devido à grande quantidade de recursos que devem ser investidos em levantamentos desta natureza, dependendo das características da população analisada.

Em virtude do pequeno tamanho do universo pesquisado, o autor decidiu não abrir mão da realização de um censo, para que fosse possível uma resposta precisa do problema proposto, pois a amostra que possibilitaria um resultado compatível com um grau de significância desejado teria um tamanho bem próximo ao da própria população.

As principais limitações deste estudo são próprias de pesquisas deste tipo, tais como a distorção das respostas por diferenças cognitivas entre o pesquisador e o pesquisado, a superficialidade das informações que são coletadas mediante um questionário pré-definido que muitas vezes condiciona a respostas mecânicas e não permite uma sensibilidade ao entrevistador para poder melhor explorar questões relevantes que surgem durante a entrevista, além da própria característica estática do levantamento, que não indica as tendências à variação e possíveis mudanças em curso na estrutura do fenômeno objeto do estudo.

No decorrer da pesquisa de campo, também ficou clara a importância de uma entrevista específica com os professores das disciplinas que tratam do tema, pois como são eles os responsáveis pela abordagem dentro de sala de aula, seu testemunho seria até mais importante que o dos coordenadores de curso, além da riqueza do debate proporcionada pela confrontação desta abordagem com as necessidades levantadas pelo pesquisador junto às empresas. Infelizmente, como esta possibilidade não foi prevista inicialmente na metodologia, sua operacionalização após o início da coleta de dados se mostrou inviável, pois o tempo necessário à sua conclusão excedia o que fora inicialmente destinado a esta etapa.

Com relação à formação de um referencial sobre o conhecimento científico criado sobre Responsabilidade Social Empresarial, a definição das melhores práticas das empresas consultadas e a combinação destas informações para a definição de um currículo padrão para o ensino da disciplina nos cursos de Administração, foi utilizada uma abordagem extremamente sem viés ideológico e seguindo a preocupação pedagógica de comunicar de forma clara o que existe de mais relevante na prática do tema atualmente.

Obviamente, a elaboração de um currículo sem o devido rigor pedagógico, qualquer que seja a disciplina, representa um risco muito grande. Mas este rigor exigido demandaria um esforço que seria contraproducente em virtude do objetivo geral do estudo que é verificar a distância entre a teoria e a prática no ensino da Administração na cidade de Salvador, aonde para chegar a este objetivo optou-se por privilegiar os trabalhos de campo, a revisão bibliográfica e a análise dos currículos fornecidos pelas instituições que abordam o tema. De fato, foi a análise dos instrumentos coletados nestas etapas que forneceu as respostas que permitiram chegar às conclusões apresentadas neste trabalho. A adequação do currículo segundo critérios pedagógicos mais apropriados poderá ser realizada facilmente pelos coordenadores

de curso que eventualmente se dispuserem a utilizá-lo como se sugere neste trabalho.

1.4 Questões de Pesquisa

O presente estudo, delimitado geograficamente na cidade de Salvador e tendo como tema a Responsabilidade Social Empresarial – RSE, procurou responder à seguinte questão de pesquisa: Existe uma discrepância entre a prática da responsabilidade social pelas empresas e seu ensino nos cursos de administração da região metropolitana de Salvador?

Para chegar a esta resposta, o trabalho também levantou a situação atual da teoria presente na bibliografia disponível e da prática corrente nas empresas, tendo para isto procurado responder às seguintes perguntas:

- ✓ Como se deu o desenvolvimento histórico da RSE no Brasil e no mundo nos últimos anos?

- ✓ Que iniciativas, normas, certificações, programas e prêmios têm sido criados ou adotados pelo campo desde então?

- ✓ Existem semelhanças entre as iniciativas adotadas pelos diferentes atores?

- ✓ Quais foram os fatos mais marcantes (regulamentações, acidentes, crises políticas, expansão internacional, etc.) ocorridos no campo durante esse período?

- ✓ Quais foram as pressões sofridas pelas companhias em decorrência desses fatos? De onde partiram? Quais foram as mais fortes?

- ✓ As empresas desenvolveram ações de RSE motivadas por esses fatos? Quais?

- ✓ Quais as razões apresentadas pelos atores-chave para a adoção da RSE? A busca por legitimidade faz parte dos argumentos? A estratégia globalizante é mencionada? E a natureza polêmica da indústria, ela é levada em consideração? O papel do Estado, ele é lembrado?

- ✓ Como se distribui, entre os atores-chave, a manifestação de aderência ou de crítica em relação aos discursos e práticas de RSE adotados no campo?

Finalmente, na comparação dos currículos fornecidos pelas instituições que abordam o tema regularmente por meio de disciplinas constantes da ementa de seus cursos de Administração de Empresas, com o currículo padrão sugerido, procurou-se estabelecer respostas para as seguintes questões orientadoras:

- ✓ O currículo analisado contempla no todo ou em parte os objetivos gerais e específicos do currículo padrão?

- ✓ A ementa do currículo analisado é compatível com a definida no currículo padrão?

- ✓ O conteúdo programático constante do currículo analisado é suficiente para fornecer a capacitação necessária para o adequado desempenho das funções pelo administrador que for atuar nesta área?

- ✓ A metodologia utilizada em sala de aula aproxima o assunto da prática corrente das empresas?

- ✓ A bibliografia indicada está atualizada e alinhada com os conceitos mais utilizados sobre o tema?

As respostas a estas perguntas e as conclusões originadas da sua análise estão descritas no capítulo 3.2 deste trabalho.

2 A Responsabilidade Social Empresarial

2.1 A Evolução de um Conceito

A grande maioria dos autores que discutem a origem do tema da responsabilidade social empresarial define como ponto de partida o período pós-revolução industrial, no início do século XX, quando o porte das corporações e sua relevância para a sociedade em termos de oferta de bens e serviços, geração de empregos, distribuição de lucros aos acionistas e pagamento de impostos atingiu um patamar inédito até então na história da humanidade. Foi estabelecido um ponto de inflexão a partir do qual as evoluções tecnológicas empreendidas pelo homem são cada vez mais rápidas, com os conhecidos efeitos sobre o ambiente, inclusive sobre o que mais tarde se convencionou chamar de *stakeholders* ou partes interessadas.

Laczniak e Murphy (1993), provavelmente influenciados por Freeman (1984), definiram os *stakeholders* como todo grupo ou indivíduo que é ou pode ser afetado pela implementação ou realização dos objetivos de uma organização. E é justamente a relação entre a empresa e suas partes interessadas que motivou a discussão sobre a necessidade ou não da chamada responsabilidade social empresarial. Embora o debate sobre o assunto tenha se acalorado nos últimos trinta anos, Kreitlon (2004) cita o clássico de Engels, *Situação da classe trabalhadora na Inglaterra*, de 1845 como prova de que o questionamento ético das empresas pela sociedade remonta aos primórdios do capitalismo.

Hood (1998) lembra que até o século XIX o direito de conduzir um negócio de forma corporativa era prerrogativa do Estado, o qual outorgava concessões para empreendimentos como a exploração das rotas comerciais estabelecidas durante os períodos da expansão colonial européia. Ashley (2003) cita o fato de que com a independência dos Estados Unidos, os Estados americanos passaram a aprovar leis que permitissem a auto-incorporação como alternativa aos atos de governo, para que a agilidade da iniciativa privada pudesse contribuir para o desenvolvimento da jovem Nação, atuando inicialmente em áreas de interesse público como a construção de estradas e canais, e posteriormente na condução de negócios privados. Assim, conforme descreve a autora, até o início do século passado, a premissa fundamental da legislação sobre corporações era a de que estas teriam como propósito a geração de lucros para seus acionistas.

Sob esta lógica, que Ashley (2003) denominou de abordagem pós-lucro ou instrumental, a empresa após cumprir com seu objetivo principal de maximizar o retorno sobre o capital investido por seus proprietários, poderia direcionar parte destes recursos para investimentos sociais desvinculados de sua atividade fim. Assim, ainda sem o viés crítico dos anos posteriores, o conceito da responsabilidade social no início do século XX construiu-se sobre dois princípios básicos: filantropia e governança (SHARFMAN, 1994 e CARROLL, 1999 *apud* KREITLON,2004), sendo ambos uma manifestação paternalista do poder corporativo, dado que estimulavam as empresas, através de seus executivos, a serem generosas para com os "desfavorecidos", e a considerar, no curso de suas atividades, também os interesses dos outros atores sociais (KREITLON,2004).

Interessante observar que apesar de diminutas e esporádicas, as ações de filantropia empresarial daquela época já suscitavam reações inflamadas por parte dos outros acionistas. Estes entendiam que tais ações correspondiam a um desvio de propósito da organização e que este tipo de altruísmo deveria depender do livre arbítrio de cada

acionista. Caso este desejasse, poderia distribuir parte de seus dividendos por conta própria, mas nunca indiretamente por meio de uma decisão tomada pela administração ou pelo controlador, em detrimento da obrigação da empresa em remunerar suas fontes de capital e a revelia dos interesses dos acionistas minoritários menos propensos a aceitar ações que reduzissem a parcela a que tinham direito.

Ashley (2003) cita como exemplo destes conflitos a disputa judicial ocorrida em 1919 entre Henry Ford, presidente e acionista majoritário da *Ford Motor Company* e um grupo de seus acionistas minoritários. Estes minoritários, representados pelos irmãos John e Horace Dodge, contestaram o fato de que em 1916, Henry Ford decidira não distribuir parte dos dividendos esperados, revertendo-os tanto para investimentos produtivos como aumento da capacidade, quanto para outros de cunho social, como aumento de salários dos funcionários da empresa. No relato a seguir, podemos perceber que o entendimento da época era bem diferente do atual:

> A suprema corte de Michigan foi favorável aos Dodges, justificando que a corporação existe para o benefício de seus acionistas e que diretores corporativos têm livre-arbítrio apenas quanto aos meios para alcançar tal fim, não podendo usar os lucros para outros objetivos. A filantropia corporativa e o investimento na imagem da corporação para atrair consumidores poderiam ser realizados na medida em que favorecessem os lucros dos acionistas (ASHLEY, 2003, p.19).

A situação começou a mudar com a destruição provocada pelas duas guerras mundiais, somada aos efeitos nefastos causados sobre a economia mundial durante a grande depressão de 1929, que fizeram com que a visão anterior da empresa como responsável apenas pela satisfação financeira de seus acionistas fosse cada vez mais contestada. Um belo exemplo foi o trabalho de autores como Adolf Berle e Gardiner Means que com sua obra intitulada: *The modern corporation and private property*, criticavam os acionistas por serem proprietários passivos que abdicavam do controle e da responsabilidade em favor da diretoria da corporação (ASHLEY, 2003). Além da desilusão em relação às

promessas do liberalismo, provocada pela depressão de 1929, Gendron (2000) *apud* Kreitlon (2004) cita também como fatores adicionais que aceleraram o surgimento desta nova forma de pensar sobre a relação das empresas com suas partes interessadas, o desejo das grandes corporações de melhorar sua imagem numa época em que os monopólios privados fustigavam a população, além do próprio desenvolvimento das ciências administrativas com a profissionalização da gestão das grandes empresas.

Outro importante trabalho que virou referência para esta mudança de paradigma em relação ao verdadeiro papel das empresas na sociedade foi elaborado pelo norte-americano Robert R. Bowen que publicou em 1953 sua famosa obra intitulada: *Social responsabilities of the businessmen*, que baseada numa enquete sobre responsabilidade empresarial realizada com homens de negócio pela revista *Fortune* em 1946, procurava responder a questão sobre quais as responsabilidades que os homens de negócios, proprietários e administradores de grandes empresas, deveriam assumir perante a sociedade. Do total de executivos entrevistados, 93,5% reconheceram que deveriam ser responsáveis pelas conseqüências de suas ações. Numa esfera mais ampla do que o objetivo do lucro, a definição de Bowen sobre a responsabilidade social dos homens de negócios referia-se a obrigações como: adotar orientações, tomar decisões e seguir linhas de ação compatíveis com os fins – objetivos e valores – da sociedade (DUARTE (1985) & CARROLL (1999) *apud* SOUZA, 2003).

Citado por praticamente todos os autores que estudam o tema e considerado por Souza (2003) como um marco da era moderna da Responsabilidade Social, Bowen se baseou na crença de que os grandes negócios são centros vitais de força e tomada de decisões, fazendo com que as ações das empresas toquem as vidas dos cidadãos em muitos pontos (CARROLL (1999) *apud* SOUZA 2003), não podendo, portanto, deixar de avaliar as conseqüências de sua conduta sobre o ambiente a sua volta, e que mesmo que o objetivo de uma corporação seja a

obtenção do maior lucro possível, este não deve ser perseguido de forma desmedida e alheia aos demais interesses dependentes da forma como este lucro será obtido. Este reconhecimento, evidenciado pelo trabalho de Bowen e de outros autores como Mason, Chamberlain e Galbraith, estava mais relacionado com uma ética pessoal e a retidão moral na conduta do executivo no sentido de garantir condições favoráveis de trabalho para seus funcionários, segurança nas operações, respeito ao consumidor e remuneração justa pelo serviço prestado pelo fornecedor, além do compromisso de não poluir o meio ambiente e de recolher os impostos devidos.

Em suma, a discussão sobre responsabilidade neste período ainda estava muito centrada no indivíduo e a chamada ética empresarial ainda não existia como um campo de saber sistematizado (KREITLON, 2004). Esta transição da teoria da Responsabilidade Social centrada no indivíduo para o que hoje denominamos Responsabilidade Social Empresarial, só foi ocorrer de forma mais acentuada na década de 60, precipitada pelos acontecimentos políticos, econômicos e sociais que marcaram o fim de um longo período de crescimento econômico mundial, conhecido como os "anos dourados".

Embora os gastos públicos tivessem sido drasticamente reduzidos com o fim da 2ª Guerra Mundial, a enorme demanda reprimida existente no mundo ocidental do pós-guerra somada à própria reconstrução da Europa, financiada com recursos do Plano Marshall, promoveram o crescimento da economia mundial até meados da década de 50, quando os ganhos de produtividade e a elevação de salários do fordismo sindicalista americano e a ampliação dos gastos públicos da social democracia européia sustentaram este crescimento econômico dos anos dourados até o final da década de 60 (ALBAN, 1999).

Porém, segundo Alban (1999), tanto o fordismo americano como a social democracia européia asseguraram apenas a qualidade e a continuidade do crescimento inicial e não o próprio crescimento. Com a

derrocada do paradigma tecnológico de base eletromecânica que era a sua força motriz e com os dois choques do petróleo da década, a pujança anterior foi substituída pela chamada estagflação, que é a combinação perniciosa da alta inflação com a estagnação econômica, conforme descrito a seguir:

> No mundo industrializado da época, o petróleo era, não apenas a principal fonte de energia, como também a principal fonte de fertilizantes e matérias primas. Assim, ao elevar-se o preço do petróleo, (...) elevam-se direta ou indiretamente os preços de toda a economia, associando a inflação à desaceleração da atividade econômica (ALBAN, 1999, p.202).

A crise da qual se acometeu o capitalismo a partir destes eventos, com aumento do desemprego, greves e recrudescimento das lutas de classes, suscitou diversos questionamentos sobre a eficácia da dinâmica capitalista, sendo as próprias empresas um dos alvos preferidos desta insatisfação e recebendo duras críticas pelo relacionamento com seus empregados, pela poluição gerada por seus produtos e principalmente, pela lógica segundo a qual as empresas devem dedicar-se exclusivamente à maximização do retorno obtido por seus acionistas.

À medida que a discussão sobre o tema da Responsabilidade Social Empresarial, agora já não mais centrada no indivíduo, mas definida como uma necessidade estratégica e um compromisso das corporações com o seu próprio futuro aglutinava mais e mais simpatizantes até mesmo entre os próprios acionistas de grandes empresas como a *General Motors Company*, um artigo publicado em 1970 na *New York Times Magazine* por ninguém menos que o economista Milton Friedman, que viria a ser laureado com o Prêmio Nobel em 1976, critica veementemente os executivos, que segundo ele, desviam recursos de acionistas, clientes e empregados para aplicação em ações de cunho social que além de serem responsabilidade do governo, poderiam ser realizadas individualmente pelos acionistas, caso este fosse seu desejo.

Friedman (1970) argumenta que apenas os indivíduos podem ter responsabilidades, porque a empresa tem personalidade "artificial", uma vez que suas decisões não são tomadas por ela, e sim pelas pessoas "reais" que a gerenciam. Então, não poderia existir uma responsabilidade social empresarial. Friedman (1970) também embasa suas críticas no fato de um gerente de empresa ser um empregado dos acionistas e, portanto deve atender a sua expectativa, que a não ser que a empresa tenha cunho beneficente, esta expectativa será a de obter o maior lucro possível, desde que compatível com a legislação existente e com os princípios da moralidade e da honestidade.

O autor pondera que ser competente na gestão do negócio não faz do executivo um especialista em investimentos sociais para que tenha o discernimento para aplicar corretamente o dinheiro dos acionistas em atividades diversas das quais fora contratado para fazer e que, teoricamente, beneficiariam toda a sociedade. Isto seria papel do governo, que tem um sistema político baseado em "pesos e medidas" que garantem o equilíbrio e a independência do processo porque quem faz as leis não é o mesmo que as executa ou as julga, resolvendo as possíveis contendas. Já o executivo que desvia recursos para investimentos sociais estaria atuando como legislador ao decidir efetuar o desembolso e como executor e juiz ao definir onde o recurso será aplicado. Tudo isso sem ao menos ter sido eleito democraticamente para tal.

Resumindo suas idéias, que são o próprio título de seu artigo, podemos dizer que o que Friedman defendia era que a única responsabilidade que poderia ser imputada a uma empresa era a obtenção do maior lucro possível para seus acionistas. Obviamente, a reação foi imediata com diversos autores igualmente influentes contestando as colocações de Friedman e lembrando que o contrato social sobre o qual se baseia o sistema da livre empresa havia mudado, e que as corporações deviam responder agora a obrigações mais amplas que a simples rentabilidade (GENDRON, 2000 *apud* KREITLON, 2004).

Um importante estudo denominado “Limits to Growth”, publicado pelo Clube de Roma em 1972, sobre os limites do crescimento mundial ajudou a esquentar o debate sobre o papel social das empresas, ao concluir que se as taxas de crescimento da população mundial, industrialização, poluição, utilização de recursos naturais e degradação ambiental continuassem nos patamares em que se encontravam, o planeta atingiria o limite da sua capacidade de crescimento dentro dos próximos 100 anos, com efeitos indesejáveis como uma brusca e incontrolável queda da sua capacidade industrial e populacional. O relatório, apesar de suas previsões alarmantes, acenou com uma possível reversão destas expectativas, caso a humanidade atingisse um grau de desenvolvimento sustentável onde o consumo de cada indivíduo estivesse em equilíbrio com a produção de recursos renováveis e a disponibilidade de recursos não renováveis.

Os autores do estudo ainda enfatizaram que, caso a população mundial fizesse a opção pelo crescimento sustentável, quanto antes o esforço conjunto começasse, maiores seriam as chances de sucesso. A reação pública às conclusões do estudo aumentou ainda mais a insatisfação com relação à corrente da “função institucional” da empresa de preocupar-se apenas com a obtenção de lucro, fazendo a balança pender definitivamente para o lado de seus críticos e iniciando o verdadeiro debate sobre a responsabilidade social empresarial.

A partir daí, as discussões filosóficas sobre o verdadeiro papel das empresas na sociedade inauguram formalmente a escola de pensamento denominada Ética Empresarial, ou *Business Ethics*, que enquanto ramo da ética aplicada, propõe um tratamento de cunho normativo baseado nos valores morais que envolvem o processo de como as escolhas são realizadas e a repercussão destas escolhas no dia-a-dia da organização. Para Soares (2005), estas escolhas são feitas em ambientes cada vez mais competitivos, na emergência de decisões de curto prazo, na urgência da garantia de lucro e na demanda por habilidades individuais

excepcionais, o que sugere uma incompatibilidade entre ética e objetivos econômicos na tomada de decisão empresarial.

Para Leisinger e Schmitt (2001), este conflito não existe, pois apesar de reconhecer a importância do lucro, a Ética Empresarial transcende esta visão, pois tende a procurar estender o bem a um conjunto maior de indivíduos, pois o objetivo do lucro, apesar de legítimo, é uma condição insuficiente para atender as demandas atuais por uma sociedade mais justa, igualitária e sustentável.

Kreitlon (2004) cita que, no final dos anos 70, surgem novas teorias organizacionais que favorecem uma percepção da empresa enquanto entidade moral, quando as decisões empresariais deixam definitivamente de ser atribuídas apenas aos indivíduos, e considera-se a hipótese de que possam ser tomadas pela própria organização, enquanto estrutura decisória composta por objetivos, regras e procedimentos. A idéia de responsabilidade pessoal é substituída pela noção de responsabilidade corporativa, e passa-se assim de uma perspectiva individualista a uma perspectiva organizacional, que transcende a mera agregação das ações dos sujeitos (LECOURS,1995 *apud* KREITLON,2004). Esta mudança de entendimento determina a cisão da Ética Empresarial em outra vertente denominada Negócios e Sociedade, ou *Business & Society*, a qual adota uma perspectiva sociopolítica e sugere uma abordagem contratual dos problemas entre empresas e sociedade.

Nesta época, Freeman (1984) desenvolve sua famosa teoria dos *stakeholders*, motivado pela necessidade de construir um referencial que servisse de apoio a uma comunidade de gestores cada vez mais aturdidos por um clamor por mudanças sem precedentes. Os padrões existentes de planejamento não eram mais suficientes para indicar um caminho a seguir, ou para ajudar os gestores a criar oportunidades de criação de valor em meio a tantas turbulências.

> Nossas teorias atuais são inconsistentes, tanto em relação ao volume, quanto ao tipo das mudanças que estão acontecendo no ambiente de negócios dos anos 80 (...) É necessária uma nova estrutura conceitual (FREEMAN,1984,p.5).

Apesar das transformações vividas nos anos 80 terem comprovado a necessidade da abordagem dos *stakeholders*, o termo em si surgiu bem antes, nos anos 60, com o trabalho pioneiro do *Stanford Research Institute*, que por sua vez foi bastante influenciado pelos conceitos desenvolvidos pelo departamento de planejamento da *Lockheed*. Então, conforme Freeman (1984), podemos dizer que a teoria nasceu da própria prática empresarial.

Criada de uma analogia de *stock* (ações) com *stake* (estaca, suporte), os *stakeholders,* conforme a clássica definição de Freeman (1984), são qualquer grupo ou indivíduo que é influenciado por ou pode afetar o alcance dos objetivos de uma organização, ou seja, são as pessoas físicas e jurídicas que dão suporte à empresa, como seus funcionários, fornecedores, clientes, parceiros, comunidade, governo e os outros sem os quais esta não se sustentaria. No Brasil, também é muito utilizado o termo "partes interessadas" em substituição ao seu sinônimo na língua inglesa.

Pode-se dizer que o reconhecimento da importância das partes interessadas e sua inclusão formal no planejamento estratégico empresarial encerraram definitivamente as discussões filosóficas sobre o assunto. Faltava agora uma abordagem instrumental que sugerisse um modelo para a gestão dos inevitáveis conflitos entre a empresa e a sociedade. Para preencher esta lacuna surge a *Social Issues Management*, ou conforme Kreitlon (2004), Gestão de Questões Sociais. Contando com as obras de autores como Logsdon, Palmer e mais recentemente Porter e Jones, esta corrente de cunho utilitário convocou os gestores de empresas e seus acionistas a refletirem sobre o fato de que uma atitude responsável perante suas partes interessadas, mesmo que a princípio parecesse uma ação de caráter impositivo que agregaria

novos custos ao negócio reduzindo sua competitividade, por outro lado também poderia ser encarada como uma oportunidade de diminuir os custos de produção por meio de processos mais eficazes e da melhoria do clima organizacional, que reduzissem o retrabalho, a rotatividade da mão-de-obra e o desperdício de matéria prima, além da ampliação de seus mercados pela conquista de consumidores preocupados com a reputação das empresas e o seu compromisso com uma sociedade mais justa, igualitária e sustentável.

2.2 Fundamentos Teóricos da Responsabilidade Social

De acordo com o demonstrado no capítulo anterior, a idéia de Responsabilidade Social Empresarial como é conhecida atualmente, levou várias décadas sendo criticada, repreendida e debatida por diversos autores e demais estudiosos das relações nem sempre amistosas entre empresa e sociedade até chegar a um conceito relativamente consensual do que ela representaria. Salvo algumas peculiaridades semânticas, poderíamos considerar que, conforme descrito por Melo Neto & Fróes (2001), para que se possa afirmar que uma empresa é socialmente responsável, é necessário que ela invista no bem-estar de seus colaboradores e dependentes, promova um ambiente de trabalho adequado, uma comunicação institucional transparente, persiga uma sinergia com seus fornecedores e demais parceiros e garanta a satisfação de seus clientes, sem deixar de proporcionar um retorno financeiro condizente com a expectativa de seus acionistas.

Então, as ações voltadas para o fortalecimento da gestão social da empresa seriam direcionadas por sete vetores, conforme o quadro abaixo:

Quadro 1 – Vetores da responsabilidade social de uma empresa.

V1	Apoio ao desenvolvimento da comunidade onde atua
V2	Preservação do meio ambiente
V3	Bem-estar dos funcionários e dependentes
V4	Transparência
V5	Retorno aos acionistas
V6	Sinergia com parceiros
V7	Satisfação dos clientes

Fonte: Adaptado de Melo Neto & Fróes (2001)

Interpretando o quadro acima sob uma lógica biunívoca de interesses da empresa com suas partes interessadas, poderíamos considerar que a transparência é uma condição necessária para um bom relacionamento da empresa com a sociedade como um todo e em especial a comunidade em que está inserida, e a substituiríamos pelo Governo, representativo das esferas municipal, estadual e federal, que apesar de ausente do modelo de Melo Neto & Fróes, deve ser explicitamente considerado por interagir com a empresa fornecendo, entre outras coisas, as condições legais, a regulação e a organização imprescindíveis ao adequado funcionamento do negócio, em troca dos tributos correspondentes à atividade empresarial. Feitas estas alterações em relação aos vetores originalmente propostos pelos autores, concluímos que a empresa para ser reconhecida por sua responsabilidade social, precisa atender às expectativas de suas partes interessadas, as quais interagem com ela de acordo com o esquema a seguir:

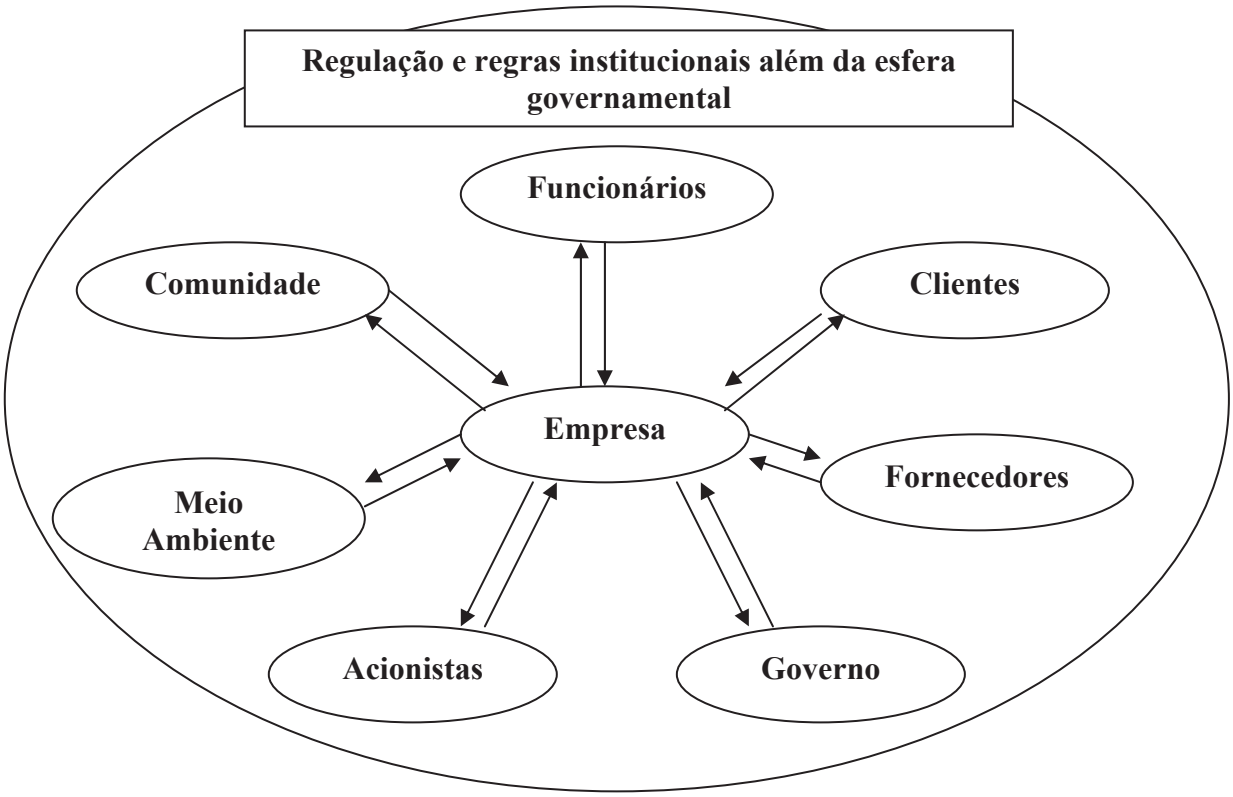

Figura 2 – Interações entre a empresa e suas partes interessadas no sistema político - institucional.
Fonte: Elaboração do autor

A interação entre a empresa e suas partes interessadas é processada por meio da correspondência entre o que a empresa recebe em termos de serviços prestados, investimentos ou matérias primas, e o que retorna na forma de salários e benefícios, pagamentos justos e impostos.

No quadro a seguir podemos visualizar de forma mais específica o que cada parte espera da outra para que suas expectativas sejam atendidas:

Quadro 2 – Relações de trocas entre a empresa e suas partes interessadas.

Parte interessada	**O que deve oferecer**	**O que deseja receber**
Funcionários	Trabalho	Reconhecimento
Governo	Organização	Impostos
Meio Ambiente	Recursos naturais	Cuidado
Clientes	Receita	Satisfação
Fornecedores	Confiabilidade	Crescimento
Acionistas	Capital	Retorno financeiro
Comunidade	Identificação	Compromisso

Fonte: Elaborado pelo autor.

Obviamente, o quadro acima é insuficiente para exemplificar toda a complexidade desta influência mútua, e outros termos poderiam ser utilizados ou o mesmo vocábulo servir para ilustrar mais de uma relação, mas a essência do que se quer demonstrar seria a mesma: tão importante quanto o tratamento desempenhado pela empresa nas relações com suas partes interessadas, é o que estes agentes oferecem em troca para que esta mesma empresa possa alcançar seus objetivos e continuar existindo. Portanto, um bom relacionamento entre a empresa e seus *stakeholders* é condição inescapável para o sucesso de todos, configurando uma relação simbiótica que sugere apenas duas opções: todos chegam ao destino ou ninguém chega. Conforme veremos no capítulo 2.3, a prática empresarial reforça este entendimento na medida em que grandes empresas como a Coelba, com todo o seu poder de barganha compatível com seu porte, ao invés de valer-se desta vantagem na negociação com seus fornecedores, está estruturando um programa de capacitação gerencial de empreiteiros, para evitar que tenham dificuldades nos períodos de escassez de obras, fazendo com que diminua a rotatividade do seu cadastro de prestadores de serviços.

Por mais lógica que possa soar a afirmação de que a empresa depende tanto de suas partes interessadas, quanto estas partes dependem dela, ela só foi amplamente aceita quando surgiu, no início dos anos 80, a abordagem estratégica característica da escola de pensamento

denominada Gestão de Questões Sociais, representando a dimensão onde:

> A empresa baliza suas ações sociais em princípios e valores éticos e reforça as suas relações com seus funcionários e familiares, clientes, fornecedores, acionistas, parceiros, governo, sociedade e comunidade (MELO NETO & FRÓES,2001,p.79).

Esta dimensão corresponde, segundo estes mesmos autores, ao último estágio de conscientização empresarial e foi fruto da evolução do conceito de responsabilidade social que começou no início do século com a filantropia empresarial caracterizada pela benemerência do empresário, que se resumia às doações efetuadas para entidades assistenciais (MELO NETO & FRÓES, 2001). Na visão do autor do presente trabalho, esta descrição estaria incompleta, sendo proposta uma nova descrição da evolução do conceito de responsabilidade social, considerando mais um nível de conscientização e enfocando a característica da ação e o responsável pela decisão:

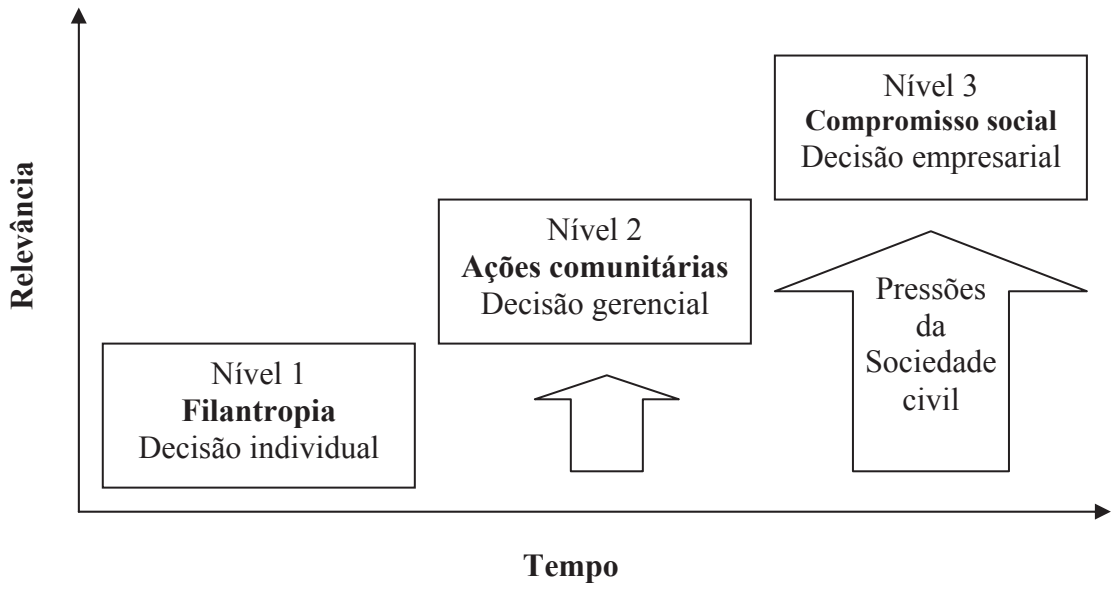

Figura 3 – Evolução do conceito de Responsabilidade Social

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Melo Neto & Fróes (2001)

Conforme a figura acima e baseado no esquema original dos autores em que existiriam apenas dois níveis de ações sociais: o nível da filantropia (nível 1) e o nível das ações com a comunidade (nível 2), o presente trabalho propõe mais um patamar nesta evolução da Responsabilidade Social Empresarial, representado pelo chamado compromisso social. Neste nível, o objetivo principal das organizações combinaria a busca do lucro com um grau diferenciado de priorização do interesse social, como resultado de uma maior regulação, pressão da sociedade civil e uma maior conscientização dos próprios acionistas. Este terceiro nível não se confunde com o segundo, pois é um conceito muito mais abrangente: as empresas que atingem este estágio, não apenas investem no bem-estar de seus funcionários, patrocinam ações do interesse da comunidade em que estão inseridas, cumprem a lei, pagam seus impostos, satisfazem seus clientes, têm boas relações com seus fornecedores, respeitam o meio-ambiente e remuneram seus acionistas. Empresas deste nível, por exemplo, não acreditam em *downsizing* como primeira opção para cortar custos, pois sabem que os colaboradores têm uma relação de dependência com seus empregos e demissões são medidas drásticas que devem ser evitadas ao máximo. Estas são as empresas que, conforme Ashley (2003), estão atentas para lidar com as expectativas de seus *stakeholders* atuais e futuros, na visão mais radical de sociedade sustentável.

As decisões de investimento no nível 3 de responsabilidade social, mais do que função do livre arbítrio de seus gestores, são parte de uma política empresarial que prioriza ações sociais, e como tal, devem derivar das crenças e valores de seus acionistas, sendo, portanto, classificadas como decisões empresariais no sentido de decisões estratégicas, que transcendem as decisões gerenciais do nível 2, de cunho operacional e cotidiano.

À primeira vista, como pregava Milton Friedman, uma empresa que não seja uma instituição beneficente e não tenha como principal objetivo o alcance do maior lucro possível, pode não fazer muito sentido. Este

sentimento também está alinhado com a definição da principal função de uma empresa sob o ponto de vista dos autores dos livros de administração financeira mais utilizados pelas escolas de administração no Brasil, os quais preconizam que:

> O objetivo mais geral da administração financeira é maximizar o valor de mercado do capital dos proprietários existentes (ROSS *et al,*2001,p.43-44).
>
> A maximização dos preços das ações constitui o objetivo mais importante das sociedades anônimas (WESTON & BRIGHAN, 2000,p.14).
>
> A meta da empresa e, por conseguinte, de todos os gerentes e empregados é maximizar a riqueza dos proprietários (GITMAN,2001,p.44).

Todos estes autores reconhecem a importância dos *stakeholders* e enfatizam a necessidade da empresa estar atenta à expectativa destes agentes, mas deixam claro que a maior motivação para esta postura por parte da empresa é a garantia da continuidade do aumento de seu valor de mercado no longo prazo. Os autores de livros de finanças, sobretudo os norte-americanos, ainda consideram que as decisões empresariais devem ser norteadas pela criação de valor para o acionista, conforme o fluxograma abaixo:

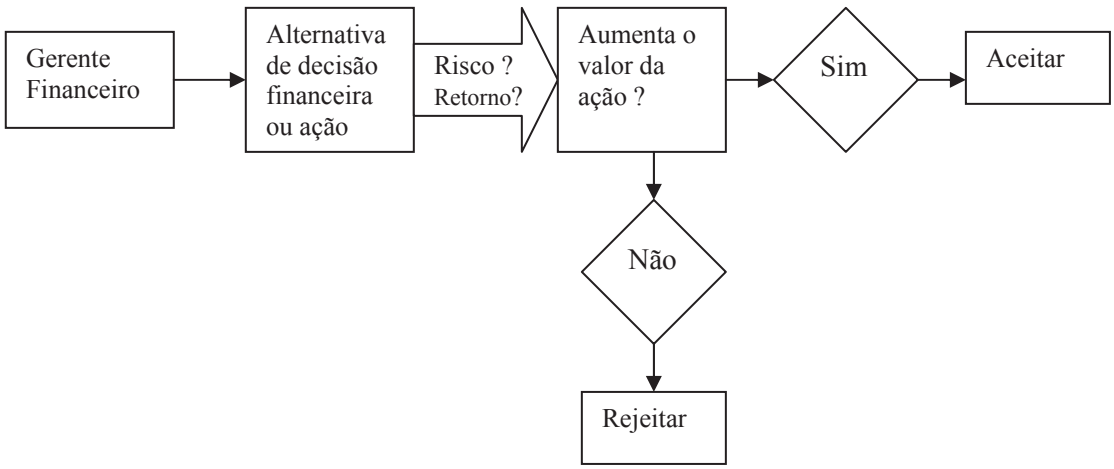

Figura 4 – Maximização do valor da ação: decisões financeiras e valor da ação
Fonte: Gitman (2001,p.44)

Mesmo considerando um horizonte de longo prazo, a orientação das decisões para a criação de valor é incompatível com a postura assumida por empresas que atingiram o nível 3 da evolução da Responsabilidade Social Empresarial, o nível do chamado compromisso social, pois nem todas as decisões empresariais têm um reflexo imediato no seu valor de mercado, principalmente se for considerada as condições de incerteza a que os eventos futuros estão sujeitos.

No caso de investimentos com longo prazo de maturação, como os de cunho social, é praticamente impossível valorá-los sob a ótica estritamente financeira, pois seus efeitos sobre o preço das ações, caso realmente aconteçam, será o resultado das múltiplas interações entre várias variáveis de difícil mensuração e correlação com as variáveis financeiras, sendo extremamente complexo o estabelecimento de uma relação causal, por exemplo, entre a construção de uma creche para a comunidade, a melhoria da imagem da empresa perante a sociedade e o conseqüente aumento nas vendas, nos lucros e no preço das ações em virtude desta iniciativa.

O grande desafio do mercado de capitais é prever com a maior exatidão possível, como caminha o valor das empresas para poder antecipá-lo e lucrar com isto. Obviamente isto não é nada fácil e por isso o mercado fica atento a qualquer evento que possa sinalizar uma futura valorização das ações da empresa analisada. Esta sinalização é o que Copeland *et al* (2001) chamou de vetores de valor, que são medidas do desempenho futuro de uma companhia, também denominados indicadores precoces e variam de setor para setor da economia. Podem ser o montante de investimentos em pesquisa e desenvolvimento de novos produtos para um setor de alta tecnologia, ou o aumento da participação de mercado para uma empresa produtora de bens de consumo, pois ambos os indicadores têm uma relação direta com as medidas financeiras de resultado, como retorno sobre o capital investido ou aumento de vendas, com reflexos imediatos sobre a expectativa dos acionistas e o preço das ações. Como já foi colocado no parágrafo anterior, investimentos

sociais não têm esta característica e aos olhos dos investidores não passam de gastos desnecessários.

> Certamente as empresas têm a responsabilidade ética de proporcionar um ambiente de trabalho seguro, de evitar a poluição do ar ou da água e de produzir produtos confiáveis. Entretanto, estas responsabilidades têm um custo, e é questionável se as empresas assumiriam estes custos voluntariamente. Se algumas empresas agem de forma socialmente responsável e outras não, então as empresas socialmente responsáveis têm uma desvantagem quando se trata de atrair capitais (WESTON & BRIGHAM,2000,p.15).

Por outro lado, também já existem investidores que consideram que a prática da responsabilidade social é uma forte evidência da sua provável perpetuação, pois esta prática melhora a imagem da empresa perante seus consumidores e a mantém a frente de seus concorrentes na adaptação a regulamentações cada vez mais restritivas a atividades ambientalmente degradantes ou socialmente indesejáveis, fazendo com que a empresa que controla satisfatoriamente estes riscos, tenha maiores possibilidades de se perenizar, correspondendo a um investimento menos arriscado no longo prazo. A maior prova de que critérios desta natureza estão ganhando importância na avaliação de empresas para a composição de portifólios de investimento, foi a criação em 1999 do *Dow Jones Sustainability Index-DJSI* que hoje é composto pelas ações de 317 empresas de 24 países de todos os continentes, dentre elas, a Aracruz Celulose, o Banco Itaú e a Centrais Elétricas de Minas Gerais – CEMIG (DJSI,2006), e que na média, vem apresentando valorização superior a outros índices de ações mais genéricos (ETHOS,2005). Em iniciativa semelhante, a Bolsa de Valores de São Paulo – BOVESPA, em conjunto com o Instituto ETHOS e várias instituições, criou em dezembro de 2005 o Índice de Sustentabilidade Empresarial – ISE, com o objetivo de criar uma referência para a valorização de mercado das ações de empresas brasileiras reconhecidas por sua responsabilidade social. Reconhecendo o número cada vez maior de investidores que procuram empresas com este perfil para aplicarem seus recursos, a BOVESPA está incentivando a adesão de novas empresas para o

compromisso com uma gestão responsável e atenção às demandas sociais.

Apesar de manter a mesma abordagem de outros autores de finanças que crêem que administradores que se concentrarem na construção de valor para o acionista criarão empresas mais saudáveis do que os que não o fizerem, e que empresas saudáveis conduzem a economias mais sólidas, padrões de vida mais elevados e maiores e melhores oportunidades de carreira para os indivíduos, Copeland *et al* (2001) cita que sempre houve um intenso debate colocado em termos de acionistas x partes interessadas, e que enquanto os Estados Unidos e a Grã-Bretanha deram maior peso aos acionistas e a maximização do seu retorno financeiro enquanto investidor, em outros lugares do mundo as partes interessadas levam vantagem.

> Na Europa Continental, uma visão expressamente mais ampla dos objetivos das organizações empresariais vem, há muito, tendo mais influência. (...) Sob a lei holandesa, por exemplo, o conselho de uma Structural N.V. – que é, essencialmente, uma companhia de grande porte – tem por obrigação garantir a continuidade da empresa, e não representar os acionistas na busca pela maximização do valor (COPELAND *et al*,2001,p.3).

Ainda segundo o autor, filosofias semelhantes formam as bases da governança corporativa na Alemanha e na Escandinávia, demonstrando que ao contrário do que Friedman (1970) defende, existem empresas componentes do sistema capitalista cujo principal objetivo não é a maximização do retorno do acionista.

Tratando mais especificamente dos fundamentos teóricos da Responsabilidade Social Empresarial, podemos considerar a divisão do conceito segundo as três abordagens citadas por Kreitlon (2004) e organizadas segundo a figura abaixo:

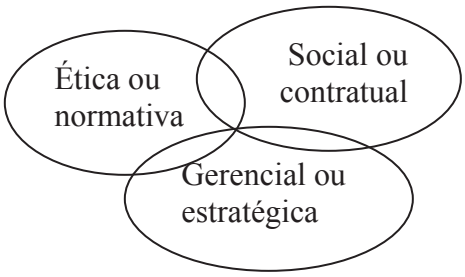

Figura 5 – Abordagens do conceito de Responsabilidade social Empresarial
Fonte: Elaborado pelo autor com base em Kreitlon (2004)

Como o diagrama acima sugere, todas as abordagens compartilham definições semelhantes entre si e nenhuma delas representa conceituações independentes, embora, como veremos a seguir, apresentem pressupostos e algumas características bem peculiares.

Conforme citado por Kreitlon (2004) a abordagem ética ou normativa baseia-se na crença de que as empresas têm o dever moral de pautarem suas ações pela retidão de princípios e valores, exatamente como qualquer indivíduo, e a responsabilidade social que a empresa deve ter junto às suas partes interessadas advêm desta responsabilidade moral de fazer o que é certo. De George (2005) lembra que esta abordagem da moralidade nos negócios está muito próxima do senso comum: as empresas não deveriam explorar seus funcionários ou enganar seus consumidores, e se esta fosse a única contribuição da *Business Ethics*, ela seria totalmente supérflua. Porém, segundo este mesmo autor, felizmente a contribuição desta escola para o debate em torno da responsabilidade social vai muito além, fornecendo as ferramentas e o referencial teórico para que as novas questões que emergem a cada dia sobre este assunto possam ser debatidas de forma inteligente e profícua.

Com um viés menos dogmático e mais sociológico e pragmático, a abordagem social ou contratual defende a interdependência entre a empresa e a sociedade, sendo natural que esta sociedade manifeste suas expectativas em relação ao que seriam comportamentos e resultados corporativos adequados (WOOD,1991 *apud* KREITLON,2004).

Esta interdependência é função das constantes trocas entre a empresa e o ambiente em que está inserida, inerentes a qualquer empreendimento, mas nem por isso a empresa deve negligenciar as contrapartidas para a sociedade que lhe dá suporte, conforme justificativa a seguir:

> A empresa consome recursos naturais, renováveis ou não, direta ou indiretamente que são enorme patrimônio gratuito da humanidade; utiliza capitais financeiros e tecnológicos que no fim da cadeia pertencem às pessoas físicas e, consequentemente, à sociedade; também utiliza a capacidade de trabalho da sociedade, finalmente, subsiste em função da organização do Estado que a sociedade lhe viabiliza como parte das condições de sobrevivência. Assim, a empresa gira em função da sociedade e do que a ela pertence, devendo, em troca, no mínimo prestar-lhe contas da eficiência com que usa todos estes recursos (MELO NETO & FRÓES,2001,p.83).

Mais do que simplesmente prestar contas, a empresa deve estar ciente que os recursos naturais renováveis ou não, realmente são um patrimônio da humanidade, mas não são gratuitos. Apesar de difíceis de serem valorados, a legislação ao redor do mundo vem evoluindo no sentido de obrigar as empresas a incorporarem estes custos nas suas planilhas de estudos de viabilidade, deixando de considerá-los como externalidades.

Resumindo o que foi colocado nos parágrafos anteriores, Kreitlon (2004) define a abordagem contratual como a combinação dos três grandes pressupostos teóricos abaixo relacionados:

a) Empresa e sociedade fazem parte do mesmo sistema e estão em constante interação;
b) Ambas estão ligadas entre si por um contrato social;
c) A empresa está sujeita ao controle por parte da sociedade.

A abordagem estratégica, última da divisão proposta por Kreitlon (2004), é caracterizada pelo fornecimento de ferramentas práticas de gestão social para ajudar a empresa a satisfazer as expectativas dos seus

stakeholders, cumprindo da melhor forma e com o menor custo possível a sua parte deste contrato firmado com a sociedade.

Esta abordagem, também chamada de instrumental ou utilitária, procura aproveitar, de maneira bem pragmática, a atenção em torno do tema da responsabilidade social empresarial para crescer e lucrar com uma postura mais apropriada aos olhos do mercado do que os concorrentes, evitando sanções por manter uma postura pró-ativa e se adequar a legislação, ou obtendo um conhecimento maior sobre questões sociais que levem ao aproveitamento de oportunidades específicas.

Porter & Van Der Linde (1995) citam vários casos de empresas que ao invés de lutarem contra a regulamentação para a redução da poluição gerada por seus negócios, perceberam que ao contrário do que avaliaram inicialmente, as adequações que seriam obrigadas a realizar não representava um aumento de custos, mas uma oportunidade de reverem seus processos internos e suas relações com fornecedores e empregados, resultando na redução do desperdício de matérias primas e outros benefícios que levaram a um aumento da sua competitividade e de seus lucros.

Mesmo que a princípio seja motivada por novas normas, conforme citado por De George (2005), o qual enumerou cronologicamente diversas leis e descreveu seus impactos sobre o comportamento das empresas americanas quando do início da sua vigência, as inovações tecnológicas executadas pelas empresas para aumentarem a sua eficiência operacional e diminuírem os impactos sócio-ambientais de suas atividades são um claro indício da aplicabilidade da abordagem estratégica da responsabilidade social empresarial, pois não se deve esquecer que, na maioria das vezes, poluição é desperdiço, e desperdício é sinônimo de prejuízo.

Um dos autores mais citados sobre o tema, Ashley (2002) considera apenas duas linhas básicas que sustentam o conceito de

responsabilidade social empresarial: a ética e a instrumental. Os argumentos da linha da ética derivam dos princípios religiosos e das normas sociais mais relevantes, considerando que as empresas deveriam se comportar de maneira socialmente responsável por ser a ação moralmente correta, mesmo que envolva despesas adicionais para a companhia (ASHLEY,2002,p.21).

Já a linha instrumental representa o mesmo conceito que posteriormente Kreitlon (2004) preferiu dividir em duas abordagens distintas, a contratual e a estratégica, como já vimos. Ashley (2002) também citou o amadurecimento do conceito quanto à sua possibilidade de operacionalização, subdividindo-se em vertentes de conhecimento, conforme o quadro abaixo:

Quadro 3 – Terminologia recente sobre a responsabilidade social empresarial

Sigla	**Conceitos de RSC (RSE)**
RSC1	Responsabilidade social corporativa
RSC2	Responsividade social corporativa
RSC3	Retitude social corporativa
RSC4	Cosmos, ciência e religião

Fonte: Ashley (2002,p.23)

Ashley (2002), citando autores como Wood e Mitnick, explica que os conceitos de RSC1 e RSC2, à partir da década de 90, passaram a incorporar cada vez mais o aspecto normativo, contando com a maior participação de acadêmicos da escola da *Business Ethics*. A retitude social corporativa (RSC3), que o autor do presente trabalho prefere chamar de retidão social corporativa, representando a lisura e a integridade desejáveis para as atividades corporativas, também está baseada na ética da abordagem normativa, porém com um viés um pouco mais voltado para a abordagem contratual. Já o termo RSC4:

> é uma tentativa de sair da crise de conceito de desempenho social corporativo, uma vez que necessita do deslocamento da corporação de sua posição de centro de tudo, para uma visão transdisciplinar da ciência e de incorporação da predisposição humana para a religião, já comprovada por geneticistas (ASHLEY,2002,p.23).

Segundo a autora, este nível de responsabilidade social empresarial seria a resposta para a solução dos conflitos entre empresa e sociedade em todos os níveis institucionais, descartando os modelos que se dizem moralmente neutros e que se preocupam apenas em medir o desempenho social da empresa.

Ashley (2002) também argumenta sobre a importância de uma passagem do modelo onde a empresa é a referência e usa os conceitos de responsabilidade social apenas como mais um instrumento para alcançar o seu objetivo de gerar lucro, para outra realidade onde as corporações se sintam compelidas a cumprir suas responsabilidades morais para com a sociedade antes de buscarem o lucro, constituindo um meio eficiente e efetivo de controle social e construindo uma base sólida de confiança nas relações humanas e organizacionais. Seria o que Ashley chamou da passagem da abordagem do tipo pós-lucro para a abordagem pré-lucro.

Neste sentido, de focar o objetivo das ações sociais da empresa para a sua rede de *stakeholders*, citando um artigo de Logsdon & Yuthas (1997), Ashley descreve o modelo criado pelos autores para integrar o desenvolvimento moral das organizações, o desempenho social corporativo e a orientação da organização para os públicos com os quais atua. Este desenvolvimento moral organizacional iniciaria com fatores individuais como o próprio desenvolvimento moral dos seus dirigentes e seria direcionado e potencializado por fatores ambientais como as expectativas da sociedade, normas locais e da indústria, regulamentos e leis. A combinação dos fatores individuais e ambientais determinaria o nível desejado de desenvolvimento moral da empresa, o qual seria colocado em prática por meio da formulação de estratégias, distribuição de recursos, delegação de competências e sistemas de recompensa.

Assim como em outros processos que envolvem mudanças de cultura organizacional, o modelo de Logsdon & Yuthas enfatiza a necessidade do envolvimento da alta direção para que seja alcançado o sucesso esperado.

O sucesso seria representado pelo estágio de desenvolvimento moral organizacional denominado pós-convencional, onde a ênfase das ações sociais da empresa estaria centrada na promoção do bem-estar generalizado para todo o conjunto das suas partes interessadas, incluindo, além das relações comerciais, típicas da abordagem convencional, as relações externas ao ambiente de negócios, como a comunidade a sua volta, grupos ambientalistas e agências governamentais (ASHLEY,2002,p.28).

Outros autores citados pos Ashley, como Frederick e Shrivastava também ressaltam a necessidade de interpretar o conceito de responsabilidade social empresarial por meio de uma visão integrada de dimensões econômicas, ambientais e sociais que ultrapassariam os aspectos mensuráveis de emprego de fatores de produção, passando para uma forma de organização que conciliasse os interesses do indivíduo, da sociedade e da natureza, transitando do paradigma denominado antropocêntrico, onde a empresa é o centro de tudo, para o ecocêntrico, no qual o meio ambiente é o mais importante, e a empresa, assim como os outros agentes, insere-se nele (SHRIVASTAVA,1995 *apud* ASHLEY,2002).

Está cada vez mais evidente o esgotamento do atual modelo de desenvolvimento humano, baseado em crescimento econômico e maximização do retorno do capital investido, pela simples razão de que não há recursos naturais renováveis ou, pelo menos, não em quantidade suficiente para suportar um nível de consumo nos padrões norte-americanos em escala global. A enorme dívida social que a parcela rica do planeta tem com as populações excluídas deverá ser resgatada em níveis que garantam a sustentabilidade do planeta e a garantia de uma

vida saudável e digna para as gerações futuras. As empresas, como agentes fundamentais dentro da lógica das interações do homem com a natureza, devem contribuir positivamente nesta mudança de paradigma ajustando seus valores para outros mais compatíveis com o atual momento de inflexão pelo qual atravessa a humanidade.

A prática sistemática de uma responsabilidade social contundente, sincera e abrangente é a melhor contribuição que as empresas podem oferecer, não apenas para o seu próprio futuro, pois as empresas, como diria Friedman, "são seres artificiais", mas para o futuro das pessoas reais das quais e para as quais a empresa é feita.

2.3 A Prática Atual da Responsabilidade Social Empresarial em Salvador e Camaçari

A proposta deste capítulo é avaliar, de maneira crítica e construtiva, como as empresas que se dizem socialmente responsáveis interpretam os conceitos e promovem os valores intrínsecos à sua prática efetiva.

Como delimitação geográfica desta fase do estudo foi definida a área formada pelos municípios de Salvador e Camaçari. Inicialmente foi escolhido apenas o município da cidade do Salvador pela simples razão de facilitar a execução de entrevistas presenciais com os responsáveis pela gestão da responsabilidade social em cada uma das empresas consultadas. A utilização de outros canais de comunicação (tais como telefone ou e-mail) comprometeria a riqueza dos dados coletados. Entretanto, se esta delimitação fosse seguida à risca, o presente estudo seria privado das práticas, referenciadas nacionalmente, existentes em empresas situadas no Pólo Petroquímico de Camaçari, como Caraíba Metais, Monsanto e Sol Embalagens. Então, apesar de aumentar o trabalho de coleta de informações, a inclusão das empresas do Pólo trouxe contribuições valiosas que ajudaram a aprimorar o conteúdo deste capítulo.

Para padronizar e homogeneizar a avaliação das práticas empresariais analisadas, foram adotados como referência os materiais publicados pelo Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, organização do terceiro setor idealizada por empresários e executivos do setor privado, com o intuito de mobilizar, sensibilizar e ajudar as empresas a gerenciarem seus negócios de forma socialmente responsável, tornando-as parceiras, segundo o discurso do Instituto Ethos, na construção de uma sociedade ambientalmente sustentável e socialmente justa.

Com suas 1097 empresas associadas atualmente, o Instituto Ethos é hoje uma referência mundial como pólo de organização de conhecimento, troca de experiências e desenvolvimento de ferramentas que auxiliam as empresas a analisar suas práticas de gestão e aprofundar seus compromissos com a responsabilidade social (ETHOS,2006). Como uma das ferramentas mais importantes desenvolvidas pelo Instituto, podemos citar os chamados "Indicadores Ethos", que além de homogeneizar os conceitos sobre o tema, também oferecem uma lista dos aspectos importantes de serem analisados dentro de uma avaliação de práticas empresariais socialmente responsáveis, como o presente estudo se propõe a realizar.

Com o intuito de simplificar e generalizar o conceito de responsabilidade social empresarial, o conteúdo dos Indicadores Ethos está dividido em sete tópicos:

- ✓ Valores e transparência
- ✓ Público interno
- ✓ Meio Ambiente
- ✓ Fornecedores
- ✓ Clientes/consumidores
- ✓ Comunidade
- ✓ Governo e sociedade

Com base neste referencial criado pelo Instituto Ethos, foi elaborado um questionário de entrevista (apêndice 1) para aplicação junto aos responsáveis pela escolha, planejamento e implantação das ações e dos investimentos da empresa no campo da responsabilidade social.

Considerando que, na maioria dos casos, os investimentos em causas sociais também funcionam como uma poderosa ferramenta de marketing, as perguntas do questionário foram além do que consta do material institucional ou do que é veiculado nos meios tradicionais de comunicação das iniciativas de cunho social da empresa como jornais, revistas ou sítio na internet. Estes veículos geralmente são utilizados para informar investimentos em temas de maior interesse do grande público, como preservação ambiental, doações, programas de inclusão e contra o trabalho infantil; por isso, têm um viés mais publicitário do que documental, exigindo uma certa moderação na sua avaliação.

Seguindo as próprias recomendações do Instituto em uma de suas publicações, elaborada para a cobertura do assunto por jornalistas (ETHOS,2005), uma investigação como a do presente trabalho também deve buscar informações sobre temas menos divulgados como ética, relações com partes interessadas e política de recursos humanos. Em linhas gerais, este mesmo material, enumera algumas características que evidenciam uma gestão empresarial socialmente responsável e que também nortearam a confecção das perguntas do questionário. São elas:

a) Transparência – divulgação de informações relevantes para todos os públicos que se relacionam com a empresa de forma clara e precisa;

b) Estabelecimento de compromissos públicos – formalização mediante declarações públicas dos compromissos assumidos, do interesse de seus públicos interno e externo;

c) Envolvimento com instituições que representem interesses variados – diálogo com pessoas e instituições com competências variadas para ajudar nos dilemas da empresa;

d) Capacidade de atrair e manter talentos – configurar-se como uma boa opção de carreira para profissionais promissores;

e) Alto grau de motivação e comprometimento dos colaboradores – envolvimento dos colaboradores e parceiros nas ações de cunho social;

f) Capacidade de lidar com situações de conflito – competência na criação das redes de relacionamentos que previnam e resolvam satisfatoriamente as eventuais disputas entre as partes;

g) Estabelecimento de metas de curto e longo prazo – introdução de indicadores para acompanhamento dos resultados obtidos com as ações de responsabilidade social;

h) Envolvimento da direção – existência de colaboradores com delegação de competência pela direção, dedicados à gestão das ações de responsabilidade social.

Outro objetivo específico da pesquisa foi levantar os benefícios obtidos pela empresa com suas práticas socialmente responsáveis, dentre os quais podemos citar (ETHOS,2005):

- ✓ Diminuição de conflitos
- ✓ Valorização da imagem institucional e da marca
- ✓ Maior lealdade do consumidor
- ✓ Maior capacidade de recrutar e manter talentos
- ✓ Flexibilidade e capacidade de adaptação
- ✓ Sustentabilidade no longo prazo
- ✓ Acesso a mercados

- ✓ Acesso a capitais

Todas as empresas pesquisadas, através dos colaboradores entrevistados, demonstraram amplo conhecimento sobre o tema e um profundo comprometimento com a causa, e apesar de reconhecerem que muito ainda precisa ser feito para que a prática da responsabilidade social permeie todos os setores da companhia, também podem comemorar os avanços alcançados nos últimos anos, principalmente em relação à mobilização do público interno e o reconhecimento do público externo, inclusive com a obtenção de diversos prêmios, conforme veremos a seguir.

2.3.1 Coelba

A primeira empresa pesquisada foi a Companhia de Eletricidade do Estado da Bahia – COELBA, concessionária na Bahia do serviço público de energia elétrica. A empresa é a terceira maior distribuidora de energia elétrica do país em número de clientes, atendendo a 3,6 milhões de pessoas, e a décima em volume de energia comercializada, com um volume total de 9.419 GWh/ano. A empresa conta atualmente com 2.772 colaboradores e 106 estagiários, além dos mais de cinco mil empregados de empresas terceirizadas (COELBA,2005).

Desde 1997, quando foi privatizada, a Coelba investiu mais de 1,8 bilhões de reais na expansão e modernização do seu sistema elétrico, incorporando novas tecnologias e aumentando sua eficiência. Segundo a introdução do seu Balanço Social:

> Por prestar um serviço essencial, a Coelba se relaciona com a comunidade buscando sempre maximizar a qualidade do fornecimento de energia e aumentar a satisfação dos clientes. O compromisso com o desenvolvimento da sociedade está expresso em sua Missão e ratificado em suas realizações (COELBA,2005).

Publicando balanços sociais há cinco anos e tendo recebido diversos prêmios em decorrência de suas ações sociais, a Coelba pode ser considerada uma empresa, que conforme Melo Neto & Fróes (2001), está inclusa no paradigma da responsabilidade social.

De acordo com as próprias palavras da colaboradora que gentilmente concedeu a entrevista, a Coelba sabe que qualquer programa de responsabilidade social precisa que suas ações sejam aderentes à estratégia da empresa, reforçando o conhecimento e o comprometimento de seus públicos com seus conceitos e evitando ser confundida com a filantropia empresarial, caracterizada por ações sem foco, pontuais e desconexas.

Dentro do planejamento estratégico da empresa, a responsabilidade social está explicitada no objetivo de "Ser uma empresa cidadã", compondo um dos elos da corrente de macroestratégias propostas segundo a metodologia do *Balance Scorecard* para definição dos planos de ação do período. Cabe ressaltar que conforme esta metodologia, as macroestratégias são os objetivos principais de uma organização, o que reforça o comprometimento da empresa com esta causa. Para garantir a adesão dos diversos departamentos da empresa a este objetivo, uma das iniciativas mais importantes foi a criação de 7 grupos de trabalho formados por colaboradores oriundos de várias áreas da empresa para definir objetivos e metas que garantam um bom desempenho para de cada um dos 7 tópicos dos Indicadores Ethos.

Os líderes dos grupos formam o Comitê de Responsabilidade Social da Coelba, que define as diretrizes e acompanha as ações de responsabilidade social promovidas pela empresa. Um dos desafios enfrentados pela empresa é justamente conseguir um envolvimento maior das unidades localizadas no interior do Estado, motivando os funcionários destas unidades a se engajarem nos grupos de trabalho e aumentarem sua participação no Comitê. Pelo tamanho da empresa, que atende a 415 municípios e possui 5 sedes regionais, 21 postos de

atendimento e 26 agências, a integração está sendo implantada com a ajuda do jornal da empresa, chamado "Linha Direta", de publicação quadrimestral, que divulga as ações de responsabilidade social para todo o público interno.

Para medir o resultado de suas ações nesta área, a Coelba utiliza o Sistema de Pontuação dos Indicadores Ethos, o ranking do Prêmio ABRADEE de Responsabilidade Social, a pesquisa anual de imagem e o cumprimento das metas estabelecidas. Como um dos resultados alcançados, a Coelba obteve 3.086 dos 3.875 pontos possíveis, dos indicadores Ethos-ABRADEE de Responsabilidade Social Empresarial (COELBA,2005).

Dentro do seu Programa de Responsabilidade Social denominado "Energia para Crescer" a Coelba tem várias iniciativas para cada um dos 7 temas propostos pelo Instituto Ethos e que compõe a base dos seus indicadores. Algumas destas iniciativas, seus resultados e as dificuldades encontradas na sua operacionalização estão descritas a seguir, divididas por seus temas.

Em atenção ao tema "Valores e Transparência" a Coelba possui um Código de Ética que, segundo a empresa, é o instrumento que sustenta sua missão e sua visão, orientando suas ações, guiando a atuação de seus profissionais num cenário cada vez mais complexo e dinâmico e explicitando sua postura social a todos seus *stakeholders* e demais públicos com os quais a empresa se relaciona. Além de ser amplamente divulgado, o Código de Ética da Coelba é tema obrigatório nos programas de treinamento da empresa. Todos os colaboradores assinam um termo de compromisso aceitando os princípios, valores e normas de conduta profissional contidos no documento, assumindo a responsabilidade de ler, conhecer e cumprir (COELBA,2005).

Dentre alguns pontos abordados podemos citar a não-discriminação e igualdade de oportunidades, segurança e saúde no trabalho,

relacionamento com suas partes interessadas, conflitos de interesse, favores e presentes, política de informação, dentre outros. Como parte de sua cultura organizacional, a empresa também adota alguns princípios como:

- ✓ Maximizar a rentabilidade empresarial;
- ✓ Satisfazer as necessidades dos clientes em condições competitivas;
- ✓ Perseguir a melhoria contínua dos processos;
- ✓ Desenvolver políticas que atendam as expectativas dos seus colaboradores.

Com estes princípios a empresa acredita que esteja assegurando o seu futuro e contribuindo para o desenvolvimento de seus profissionais, clientes, fornecedores e da sociedade como um todo.

Na atuação junto ao seu público interno, a Coelba possui vários programas para a capacitação e o desenvolvimento dos seus funcionários, como o subsídio à realização de cursos técnicos e de graduação, realização de cursos, seminários e *workshops* alinhados com as diversas estratégias da empresa. A Coelba também mantém uma avaliação de desempenho sistemática e mecanismos de reconhecimento dos resultados individuais alcançados, que se refletem na participação nos lucros e incrementos salariais.

Também merecem destaque os programas de saúde, segurança e qualidade de vida que, dentre outras ações, promovem campanhas anti-fumo, anti-*stress*, de vacinação contra a gripe, de prevenção de acidentes no trabalho e de ginástica no trabalho.

Em relação aos seus fornecedores, a Coelba possui um amplo programa de capacitação de empreiteiros envolvendo uma série de cursos que visam aprimorar os serviços prestados por estes parceiros. Segundo dados do seu balanço social, em 2004 foram registradas 45.671

horas/participações em treinamentos para terceiros, com 2.525 participações distribuídas em 348 cursos. Assim como seus colaboradores, a Coelba avalia o desempenho de seus fornecedores e oferece prêmios em dinheiro, chamados de bônus, que podem chegar a 6% do faturamento da empreiteira (COELBA,2005).

A política de atendimento a clientes da Coelba é construída a partir da sua divisão em categorias como industrial, comercial e residencial, definidas de acordo com critérios técnicos de fornecimento de energia. Esta segmentação orienta os canais de atendimento e a gestão do faturamento, arrecadação e cobrança.

A empresa desenvolve uma série de instrumentos no sentido de conhecer o seu mercado e as necessidades específicas de cada uma de suas classes de consumidores. As informações provenientes destes instrumentos desdobram-se no planejamento da empresa em uma série de ações que envolvem todos os seus colaboradores e dirigentes. A partir daí são implantadas as melhorias necessárias na estrutura e nos processos comerciais, deforma a atender às demandas dos clientes. Para consolidar a relação com clientes e divulgar suas ações, a empresa utiliza os canais de comunicação, além da mídia espontânea e campanhas publicitárias.

Como é uma empresa concessionária de um serviço público essencial, a empresa está sujeita à contestação pública da qualidade deste serviço, sendo fiscalizada no cumprimento de suas obrigações pela ANEEL, inclusive no que tange o atendimento às reclamações de seus clientes. De acordo com dados disponíveis em seu balanço social do exercício de 2004, neste ano, a Coelba recebeu 27.294 reclamações e/ou críticas de seus clientes, sendo todas elas devidamente atendidas ou solucionadas.

A atividade de distribuição de energia elétrica é naturalmente impactante do meio ambiente, pela utilização de materiais poluentes como óleo mineral isolante, necessidade de supressão vegetal para

construção de novas linhas, interferência com a arborização urbana e pressão pela utilização de recursos naturais como cruzetas de madeira. Por este motivo, e por sua relevância, a atenção com o meio ambiente é um dos focos do programa de responsabilidade social da Coelba.

Várias ações foram executadas pela Coelba a fim de reduzir o impacto inerente à sua atividade. Dentre elas destacam-se:

a) Produção mais limpa – Consiste na aplicação contínua de uma estratégia econômica e ecológica integrada aos produtos e processos, objetivando aumentar a eficiência no uso de matérias primas, água e energia, através da não utilização, minimização ou reciclagem de resíduos gerados em todos seus setores produtivos.

b) Utilização de materiais alternativos – substituição da utilização de cruzetas de madeira por cruzetas de concreto, reduzindo em 37% o consumo deste material em relação ao ano anterior, diminuindo a pressão sobre a floresta amazônica, tradicional fornecedora do produto.

c) Redução da faixa de servidão – redução significativa da largura da faixa de supressão de vegetação, diminuindo quantidade de árvores retiradas com o intuito de evitar a interferência de suas copas com as linhas de distribuição de energia.

d) Implantação do Sistema de Gestão Ambiental – Em março de 2004, a empresa deu início a implantação do Sistema, que alicerçado na ISO 14.000, Norma que certifica a qualidade da gestão ambiental, visa coordenar e monitorar os esforços para reduzir os impactos ambientais causados por sua atividade.

A ação junto à comunidade é o item de maior visibilidade do seu programa de responsabilidade social e tem foco em três áreas: educação,

meio ambiente e cultura. A empresa também investe na realização de projetos sociais relacionados à distribuição de energia elétrica.

O processo de definição das ações e projetos realizados junto à comunidade inclui a participação das partes envolvidas, como lideranças comunitárias, associações de bairro e de classes, conselhos de consumidores, representantes do governo e outras empresas. Para identificar as necessidades da comunidade a Coelba realiza eventos e reuniões e promove encontros com organizações atuantes na área social, além de encomendar pesquisas específicas.

Dentre os projetos sociais relacionados á distribuição de energia elétrica mais relevantes pode-se citar o Programa Luz para Todos, realizado em conjunto com os Governos Federal e Estadual, com o objetivo de levar energia para as populações rurais que ainda não podem usufruir dos benefícios do uso da energia elétrica. Porém, como estas populações, em sua maioria, são muito carentes, o choque entre estas duas realidades distintas ocasionou uma situação paradoxal: as famílias recebiam o fornecimento de energia, mas não tinham renda suficiente para pagar pelo seu uso. Este fato motivou um novo programa a nível federal, ainda em fase de implantação, denominado "Elos", que visa criar condições através da identificação de competências locais para a geração de renda nestas comunidades por meio do uso produtivo da energia, promovendo verdadeiramente a sua inclusão social, ao invés de apenas citá-las em estatísticas governamentais de cunho político.

Os projetos sociais com foco na educação visam sensibilizar as comunidades para o uso responsável da energia elétrica, evitando desperdícios, acidentes e o corte no fornecimento. Um dos projetos mais premiados com este foco, o "Agente Coelba" tem como objetivo adequar o valor da conta de energia à capacidade de pagamento destes usuários. O agente, recrutado na própria comunidade para reduzir as resistências em relação a este tipo de atuação, oferece serviços como financiamento do padrão de medição, cadastramento como consumidor de baixa renda,

novas ligações, religações, parcelamento de débitos e alteração de cadastro, entre outros. A receptividade do projeto nas comunidades é tão grande que chegou a atingir 93,64% de satisfação com o trabalho dos agentes. Pela sua eficácia, o Projeto Agente Coelba foi escolhido pela USAID como modelo mundial de eletrificação em áreas carentes, tendo sido apresentado em seminários promovido pela ONU, em março de 2004, na África do Sul (COELBA,2005).

Já os projetos com foco na cultura resumem-se a patrocínios a peças de teatro, manifestações culturais da expressão artística baiana, principalmente em municípios do interior do Estado, espetáculos circences e concertos populares da orquestra sinfônica da UFBA.

A Coelba também foi a primeira concessionária de energia do Norte-Nordeste a oferecer a seus consumidores a opção de conta em Braille, recebendo por esta iniciativa o Prêmio Destaque no Marketing 2004, da Associação Brasileira de Marketing & Negócios (ABMN), com o *case* vencedor na categoria Indústria de Energia. Apesar da premiação, o projeto ainda não obteve a adesão esperada, contando até o final de 2004, com apenas 22 consumidores cadastrados.

Como principais benefícios obtidos pela Coelba por suas práticas socialmente responsáveis, foram citadas a diminuição de conflitos pela melhoria do relacionamento com a comunidade e a valorização da imagem institucional e da marca, evidenciada por pesquisas encomendadas pela Unidade de Responsabilidade Sócio-Ambiental da empresa.

Reconhecendo a Coelba como um caso de sucesso na implantação de Programas de Responsabilidade Social Empresarial, resta definir o que deve ser aproveitado como exemplo das boas práticas corporativas

constantes do currículo proposto para o ensino do tema, conforme objetivo do presente estudo[2].

Neste sentido pode-se citar a total aderência à metodologia desenvolvida pelo Instituto Ethos, inclusive criando grupos de trabalho para cada um dos 7 tópicos em que estão divididos seus indicadores, além do comprometimento da alta administração, com a participação do presidente da *holding*, sempre que possível, nos eventos de apresentação de resultados do Programa e sensibilização do público interno.

Também deve ser tomada como referência, a integração da Coelba com suas partes interessadas e a participação destas na definição dos projetos do seu interesse, principalmente os realizados em conjunto com as comunidades.

Por fim, a transparência das ações da empresa, que publica seu Balanço Social a cinco anos, prestando contas para a sociedade de suas atividades e contribuindo para uma maior consciência coletiva sobre as questões sócio-ambientais.

2.3.2 Monsanto

Fundada em 1901, a Monsanto, outra empresa pesquisada nesta dissertação, possui atualmente 14 mil funcionários no mundo todo e fatura US$ 5,5 bilhões anuais atuando no desenvolvimento de produtos para o setor agrícola como herbicidas e sementes modificadas por melhoramento convencional ou por biotecnologia. Pelo fato do nome da empresa estar muito associado aos transgênicos, isto acaba gerando um forte preconceito em relação à sua atividade, devido ao

[2] É claro que uma análise mais detalhada e histórica (ao longo de alguns anos de programas de RSE) seria necessária para efetivamente compreender os comos e os porquês de uma adesão efetiva da COELBA ao paradigma da responsabilidade social. No entanto, tal análise fugiria do propósito e das possibilidades do projeto de pesquisa que resultou nesta dissertação.

desconhecimento da sua operação por parte do público em geral. Segundo o relato da colaboradora entrevistada, chegou a surgir um boato na comunidade de que a empresa possuía "plantações subterrâneas de plantas proibidas", confirmando a presença da empresa no imaginário popular

De fato, as ações de responsabilidade social da Monsanto ficam a cargo de uma unidade subordinada ao departamento de segurança, qualidade e meio ambiente, com uma funcionária dedicada em tempo integral. O planejamento e o orçamento das ações previstas para o ano fiscal que vai de setembro a agosto, são elaborados em parceria com organizações não governamentais atuantes nas comunidades circunvizinhas à fábrica. Após a análise pelo departamento responsável, as propostas são submetidas à matriz da empresa em Saint Louis – EUA, a qual aprova ou não a sua execução. Caso seja aprovada, a iniciativa é custeada pelo fundo mundial da Monsanto, denominado *Monsanto Fund*, criado para custear os projetos sociais da empresa ao redor do mundo.

Analisando o seu balanço social denominado Perfil Social 2005, é possível observar que, apesar de também se basear nos Indicadores Ethos, a Monsanto trata o tema da responsabilidade social de forma própria e considerando aspectos específicos relacionados à sua atividade, conforme listado a seguir:

- ✓ Relacionamento com o público interno;
- ✓ Prevenção de riscos;
- ✓ Meio ambiente;
- ✓ Inovação;
- ✓ Relacionamento com as comunidades;
- ✓ Relacionamento com clientes, fornecedores, órgãos públicos, instituições empresariais e científicas.

A boa relação com seu público interno fez com que a Monsanto fosse reconhecida como um bom lugar para trabalhar por diversas publicações

especializadas, como a Revista Exame e a Revista Você S.A. Também foi considerada uma das 100 melhores empresas da América Latina neste quesito segundo o próprio *Great Place to Work Institute*, organização americana que criou a metodologia utilizada pelas revistas citadas. Estes reconhecimentos ratificaram a percepção da diretoria da empresa sobre os efeitos positivos junto aos colaboradores obtidos com a comunicação, trabalho em equipe, investimento em treinamento e as oportunidades de desenvolvimento profissional, detectados pela pesquisa interna sobre clima organizacional conduzida pela empresa a nível mundial[3].

Além da pesquisa, a empresa também promove outras ações visando à satisfação do seu público interno, como a realização de eventos constantes entre diretores, gerentes e líderes envolvidos com gestão de pessoas, visando descobrir novas maneiras de identificar e desenvolver o talento e o potencial de cada funcionário, os melhores meios para fortalecer a integração e incentivar o alcance do equilíbrio entre vida pessoal e trabalho. A empresa mantém os chamados "Comitês de Qualidade de Vida", que compostos por voluntários das diversas unidades e patrocinados pela empresa, organizam passeios, caminhadas ecológicas, torneios esportivos, festas temáticas e várias outras atividades.

Outros benéficos também são dignos de nota, como a contribuição da empresa ao fundo de previdência dos funcionários na proporção de 1,5 para 1, o *Family Day*, que uma vez por ano promove a visita das famílias ao ambiente de trabalho dos funcionários e a universidade corporativa denominada "Academia Monsanto" que, em um ano e meio, treinou mais de 1500 pessoas em cursos que vão desde o manuseio de

[3] É verdade que as metodologias de caráter mais publicitário e não acadêmico usadas por tais revistas são um fator crítico na avaliação das conclusões a que chegam. Estudos (por exemplo, de natureza etnográfica) seriam necessários para aprofundar tais conclusões.

extintores de incêndio até noções básicas de gerenciamento de pessoas (MONSANTO,2005).

A empresa possui uma Política Ambiental onde o seu foco principal é a obtenção de maior produtividade, diminuindo os impactos sobre os recursos naturais, principalmente os não renováveis. Para alcançar este objetivo, a Monsanto utiliza vários mecanismos, desde a substituição de equipamentos por modelos mais eficientes até a implantação de processos de reciclagem de materiais.

Um exemplo bem sucedido desta política foi a utilização de um novo tipo de catalisador de platina, desenvolvido pelos pesquisadores da matriz, que permitiu a redução de quase 50% dos efluentes líquidos gerados pela fábrica de São José dos Campos – SP. A fábrica de Camaçari, visitada pelo autor, também investe em tecnologia limpa, tendo realizado, em conjunto com a Universidade Federal da Bahia, um projeto que desenvolveu alternativas de reutilização dos resíduos gerados nos processos de manufatura como matérias primas em outros processos produtivos. Ações como estas estão totalmente de acordo com os conceitos de ecologia industrial, conforme defendidos por Kiperstok (1999), e também alinhados com a exploração da inovação e sua conexão com as melhorias ambientais e a produtividade de recursos, conforme citado por Porter & Van der Linde (1995), demonstrando a disposição da empresa na busca por um ambiente mais equilibrado.

Ainda considerando os aspectos relativos ao meio ambiente das ações de responsabilidade social da Monsanto, é impossível deixar de mencionar a questão dos organismos geneticamente modificados, ou simplesmente OGMs. Apesar de ser um assunto extremamente sensível e complexo, obviamente a análise crítica de seus prós e contras não é objeto desta dissertação, mas a empresa, no seu Perfil Social 2005, faz questão de enfatizar que existe um controle rigoroso destes produtos e os mesmos são sempre avaliados de forma criteriosa antes da sua comercialização, conforme preceitos da Organização mundial de Saúde – OMS

(MONSANTO,2005). É claro que existem controvérsias e incertezas científicas quanto ao uso de transgênicos e seus riscos na agricultura e na alimentação humana, mas nossa preocupação, com a entrevista realizada, foi a de constituir um repertório de ações da empresa no campo da responsabilidade social[4].

Como principal benefício citado pela empresa, pela utilização de variedades de plantas modificadas geneticamente, está a redução do uso de defensivos agrícolas pela maior resistência a pragas, resultando em uma menor contaminação do solo e da água, além da diminuição da exposição dos agricultores aos componentes tóxicos presentes em inseticidas e herbicidas. Segundo a empresa, estas variedades também possuem uma produtividade e qualidade nutricional maior, contribuindo para aumentar a produção agrícola e atender a demanda crescente por alimentos.

As ações sociais da Monsanto são destinadas às comunidades próximas das unidades produtivas e visam minorar as carências sócio-econômicas e de saúde destas populações. A principal diretriz destas ações é o alinhamento com as metas do milênio definidas no âmbito do Projeto do Milênio, programa especialmente constituído pelo Secretário-Geral da Organização das Nações Unidas – ONU em 2002, para coordenar e executar ações concretas que revertam o quadro de fome, miséria e doenças que afetam milhões de pessoas em todo o mundo (PNUD,2006).

As oito metas do milênio estão relacionadas a seguir:

- ✓ Erradicar a fome e a extrema pobreza;
- ✓ Atingir a universalização do ensino fundamental;

[4] São inúmeros os movimentos sociais e redes transnacionais que denunciam as atividades da MONSANTO quanto aos impactos sócio-ambientais dos transgênicos. Podemos citar, entre outros, a Via Campesina e lideranças como José Bové, Focus on the Global South (e Walden Bello), além de movimentos ambientalistas e líderes como a ecologista indiana Vandana Shiva.

- ✓ Promover a igualdade entre os sexos e a valorização da mulher;
- ✓ Reduzir a mortalidade infantil;
- ✓ Melhorar a saúde das gestantes;
- ✓ Combater a AIDS, a malária e outras doenças;
- ✓ Garantir a sustentabilidade ambiental;
- ✓ Promover a parceria mundial pelo desenvolvimento.

Para ajudar a erradicar a fome e a miséria absoluta, a Monsanto investe na promoção de projetos auto-sustentáveis de alimentação e geração de renda, como o cultivo de hortas e pomares domiciliares, beneficiando crianças e adultos em situação de risco, freqüentadores do Centro de Formação da Família, outra iniciativa assistencial da empresa. Para melhorar a percepção sobre o cultivo e a importância do consumo de verduras e legumes, a empresa também patrocina cursos para merendeiras, coordenadores e horteiros de escolas municipais sobre o valor nutritivo destes alimentos.

A empresa mantém vários projetos educacionais como o ensino de música para crianças selecionadas na comunidade local, escolinhas de esportes, patrocínio de cursos pré-vestibulares para alunos carentes, custeio da formação universitária de estudantes negros, inclusive com bolsa-auxílio para compra de material didático, oferta de cursos profissionalizantes, além do Programa Monsanto na Escola.

O Programa Monsanto na Escola é a principal iniciativa da empresa na área educacional e visa melhorar a qualidade do ensino nas escolas públicas localizadas na vizinhança de suas unidades industriais e contempla ações que pretendem aumentar a auto-estima e a qualidade de vida de toda a comunidade. Dentre as ações do Programa estão a limpeza e pintura de escolas, a realização de palestras sobre educação e outros temas do interesse do público alvo e aulas de informática. Vale ressaltar que todas estas ações contam com o trabalho voluntário dos funcionários da empresa, que em alguns casos, podem ocorrer até mesmo durante o horário de trabalho.

Analisando mais profundamente as ações da Monsanto junto às comunidades, percebe-se que apesar de algumas ações específicas serem de cunho assistencialista, a empresa está permanentemente preocupada com a sustentabilidade dos projetos que apóia, e controla sistematicamente todos os processos, para garantir que alcancem a auto-suficiência. O foco na educação da maioria dos seus projetos sociais advém da crença da empresa de que a melhoria dos padrões de vida das comunidades atendidas somente será alcançada com suas próprias mãos e a capacitação é fundamental para este objetivo. Mesmo assim, foram relatadas algumas dificuldades na operação destes programas, devido principalmente à resistência de professores das escolas públicas municipais atendidas, os quais manifestaram seu desconforto em mudar seus métodos de ensino. Estes professores relutaram em assumir uma postura mais pró-ativa perante seus alunos e declararam sua insatisfação com a perspectiva de terem seu trabalho aumentado sem um acréscimo proporcional nas suas parcas remunerações.

À medida que o Programa avançou e os resultados na forma da redução do absenteísmo e no maior interesse dos alunos começaram a aparecer, a motivação dos professores foi alcançada e as resistências começaram a diminuir, contribuindo para o sucesso alcançado pelo Programa em todas as comunidades nas quais foi implantado.

Um bom relacionamento com as comunidades próximas às suas fábricas é estratégico para a Monsanto, que como vimos, está sujeita à contestação pública da sua atividade, causada principalmente pelo desconhecimento da população. Segundo o relato da colaboradora entrevistada, o principal benefício obtido pela empresa com suas ações de responsabilidade social é justamente a diminuição da resistência das comunidades locais à instalação da fábrica nas proximidades. Uma vez que estas populações compreendem melhor a atividade da empresa, inclusive por meio de um projeto específico de visitas à fábrica, a relação entre a Monsanto e seu público externo fica cada vez melhor.

Dentre as ações de responsabilidade social da Monsanto, pode-se considerar como exemplos de práticas passíveis de serem abordadas como referência numa disciplina voltada para o ensino do tema a relação com as comunidades vizinhas, tratada como estratégica para a empresa, ao invés de meramente operacional e corriqueira, e a existência de um fundo de abrangência global para o custeio de suas ações sociais.

2.3.3 Caraíba Metais

A Caraíba Metais é uma companhia brasileira, hoje pertencente ao Grupo Paranapanema, localizada no Pólo Petroquímico de Camaçari, no município de Dias D'Ávila, constituída em 1979 e que atua no ramo de atividade de Metalurgia do Cobre, empregando mais de 1.700 pessoas entre pessoal próprio, estagiários e terceirizados. A empresa elabora e distribui seus Balanços Sociais utilizando metodologia própria desde 1997, passando a adotar o modelo Ethos/IBASE a partir do exercício de 2002.

A gestão do negócio da Caraíba Metais está baseada num conjunto de valores organizacionais dos quais fazem parte suas visão, missão, crença, filosofia gerencial e as políticas de gestão, de qualidade, ambiental e de segurança e saúde ocupacional (CARAÍBA METAIS,2005).

A descrição de sua crença, filosofia empresarial, política de gestão e da qualidade soa de cunho bastante operacional e técnico, voltadas para a satisfação do cliente, busca do crescimento sustentado do negócio, melhoria contínua de produtos e processos, *benchmarking* com o melhor concorrente e prevenção de acidentes, doenças ocupacionais e prejuízos ao meio ambiente. Já na sua Política Ambiental, apesar de também conter ações características da sua atividade fim, pode-se encontrar um viés ideológico da preocupação da empresa com o meio ambiente, além do mero cumprimento da legislação ambiental, como por exemplo, a

busca sistemática de novos métodos de prevenção e eliminação de passivos ambientais resultantes de suas atividades, envolvendo, inclusive, uma ampla parcela dos seus fornecedores.

Ainda no que diz respeito aos seus princípios e valores, a empresa possui um Código de Ética onde estão reunidas as posturas e formas de relacionamento desejadas para todos os empregados no tratamento com os demais colegas, fornecedores, parceiros e clientes.
Obedecendo ao padrão observado em todas as empresas consultadas nesta fase do presente trabalho, a principal iniciativa de responsabilidade social da Caraíba Metais, também está voltada para as comunidades circunvizinhas à sua unidade produtiva. A empresa desenvolve, há mais de 20 anos, atividades junto às populações do distrito de Leandrinho, na sede do Município de Dias D'Ávila e no povoado de Lamarão do Passe, no Município de São Sebastião do Passe.

O Programa de Apoio à Comunidade - PAC, como é denominado, é executado em parceria com as prefeituras destes municípios, sendo composto por projetos de educação, cultura, emprego e renda, saúde, saneamento, esporte e lazer e meio ambiente. Em 2004, o investimento com recursos próprios efetuado pela Caraíba Metais no programa atingiu o montante de R$ 350 mil, beneficiando uma população de aproximadamente dois mil habitantes (CARAÍBA METAIS,2005).

O PAC teve início em 1989 com foco na educação e foi voltado para as escolas do Município de Dias D'Ávila, onde foram investidos mais de R$ 2 milhões na construção de cinco escolas e ampliação/reforma de outras sete. Além do apoio para melhoria da infra-estrutura, a empresa contrata a assistência técnica do Instituto de Desenvolvimento Gerencial – INDG, a maior organização de consultoria em gestão empresarial do Brasil, com sede em Minas Gerais, para a qualificação e aperfeiçoamento do corpo docente e implementação da Qualidade Total na educação nestes municípios (CARAÍBA METAIS,2005).

No âmbito do mesmo Programa, outros projetos de interesse das comunidades são definidos após um levantamento de suas necessidades por meio de um censo sócio-demográfico e do debate durante um seminário participativo com representantes dos moradores, do governo municipal e de setores envolvidos da Caraíba Metais. Após a escolha, os projetos são executados em parceria com as prefeituras, nos mesmos moldes dos voltados para a educação. Todos os projetos desenvolvidos são orientados para resultados e acompanhados sistematicamente por meio de reuniões mensais abertas a todos os interessados, onde os projetos são analisados detalhadamente e são propostas ações corretivas, caso sejam necessárias. A empresa presta contas destas ações à comunidade através de jornal especialmente elaborado para este fim, denominado "Parcerias".

Dentre os projetos de maior repercussão realizados durante o ano de 2004, citados pela empresa no seu Balanço social, temos:

- ✓ Atendimento médico e odontológico no posto médico local de aproximadamente 4.600 pessoas;
- ✓ Distribuição de medicamentos;
- ✓ Realização de campanhas orientadoras sobre saúde, abordando os temas: diabetes, exames preventivos (mamografias), hipertensão e vacinação de adultos e crianças;
- ✓ Oferta de cursos profissionalizantes, supletivos e de alfabetização de adultos;
- ✓ Fornecimento de fardamento escolar;
- ✓ Apoio a atividades culturais desenvolvidas nas escolas das comunidades.

A Caraíba Metais também mantém um projeto importante de treinamento de jovens aprendizes em funções administrativas da empresa, capacitando mão-de-obra local e criando oportunidades de trabalho dentro da fábrica para os egressos do ensino médio das comunidades vizinhas ao seu complexo produtivo.

A principal dificuldade enfrentada pela empresa na implantação das ações de responsabilidade social descritas anteriormente, segundo relato da colaboradora entrevistada, foram as limitações orçamentárias e a burocracia das prefeituras envolvidas. Segundo a colaboradora, que é a responsável pela área de comunicação interna e responsabilidade social da empresa, houve uma situação em que um módulo de atendimento odontológico doado pela empresa ficou 6 meses parado devido à demora da prefeitura em repor um aparelho de ar-condicionado roubado.
Também foi comentada a falta de iniciativa e a postura mendicante de certos setores da comunidade, que cobram ações assistencialistas da empresa sem, no entanto, oferecerem o comprometimento necessário ao seu bom funcionamento e a sua sustentabilidade.

Como principais resultados foram relatados a melhoria no clima organizacional, principalmente devido ao envolvimento dos funcionários nos projetos do PAC via o programa de voluntariado da empresa, chamado "Caraíba Solidária", o reconhecimento e admiração por parte das comunidades atendidas e a adesão dos fornecedores aos princípios e valores da empresa, inclusive com ações como a declaração contra o trabalho infantil.

O grande destaque entre as ações da Caraíba Metais no campo da responsabilidade social empresarial é o seu compromisso com resultados, enfatizado pela avaliação sistemática dos programas para garantir as correções de rumo necessárias ao alcance de seus objetivos. Esta iniciativa denota que a responsabilidade da empresa vai além do desembolso de recursos, buscando a efetiva materialização dos benefícios esperados com a sua utilização.

2.3.4 Sol Embalagens

Última empresa pesquisada na fase de levantamento das melhores práticas empresariais do presente trabalho, a Sol Embalagens, pertence ao Grupo Sol, grupo empresarial com 23 anos de mercado e um dos principais fabricantes do setor de plástico da América Latina.

Apesar de não publicar balanços sociais, a Sol Embalagens é reconhecida entre os consultores e demais profissionais que trabalham com responsabilidade social empresarial na Bahia como uma das referências em projetos sociais bem sucedidos, o que motivou sua inclusão nesta dissertação. As ações de responsabilidade social da Sol Embalagens são definidas em reuniões semestrais de uma comissão formada por diretores e gerentes de RH das fábricas e têm foco na educação complementar de jovens e adultos e na geração de renda nas comunidades atendidas, a maioria delas situadas no entorno das fábricas. Estas ações são debatidas em reuniões da alta direção da empresa que decide a implantação de novos projetos e a continuidade/finalização dos projetos em andamento, de acordo com os resultados apresentados.

Apesar de dar preferência para projetos auto-sustentáveis, a empresa também faz filantropia por meio do pagamento de aluguéis de imóveis de entidades assistenciais, da compra de merenda escolar para escolas da região e da doação de alimentos arrecadados em eventos culturais patrocinados pela empresa.

Um dos projetos mais laureados da empresa trata da construção de cisternas para captação de água das chuvas no semi-árido baiano. Desenvolvido em parceria com a Cáritas, Organização do Terceiro Setor de abrangência mundial que atua junto à populações excluídas, visando melhorar suas condições de vida, o projeto já finalizou a construção de 200 cisternas nos municípios baianos de Antônio Cardoso, Canudos e Vitória da Conquista, beneficiando mais de 1000 pessoas, que agora não

precisam mais andar quilômetros debaixo de sol forte em busca de água. Uma nova fase do projeto está sendo iniciada com a meta de instalação de outras 500 cisternas.

Pelos resultados obtidos junto a essas comunidades, o projeto recebeu o Prêmio Eco 2004, da Câmara Americana de Comércio de São Paulo - AMCHAM, o Prêmio Desempenho Ambiental, da Federação das Indústrias do Estado da Bahia – FIEB e o Prêmio Ecologia 2004, da Confederação Nacional da Indústria – CNI.

È interessante observar que, apesar do que possa parecer à primeira vista, a Sol Embalagens não produz cisternas ou qualquer outro material utilizado no projeto. Esta iniciativa foi motivada pela vontade demonstrada pela alta direção da empresa em tentar mudar um cenário de desolação que há tanto tempo choca as famílias brasileiras ao desnudar nos noticiários televisivos, o sofrimento de tantas outras famílias menos favorecidas, enquanto as autoridades locais se eximem da responsabilidade, culpando o imponderável das ações da natureza. Este projeto da Sol Embalagens apenas comprova que a vontade de realizar é muito maior que qualquer dificuldade, real ou fictícia.

Outro projeto relevante executado pela empresa é a Rede Padaria Solidária. Funcionando atualmente nos municípios de Caieiras e Limeira em São Paulo e em Camaçari na Bahia, o projeto tem como objetivo fabricar e vender pão barato para famílias de baixa renda destas localidades, ao mesmo tempo em que ensina o ofício de padeiro a jovens destas mesmas comunidades, contribuindo para a capacitação profissional e a geração de emprego e renda. Constituídas em parcerias com organizações locais, as Padarias Solidárias apesar de seu cunho assistencialista, também buscam a sustentabilidade através da adesão de empresas que compram o restante da produção, a preços de mercado, para consumo em seus refeitórios. Por meio de parcerias com entidades como o SENAC e a utilização de instrutores com vários anos de

experiência, as Padarias Solidárias garantem a qualidade e a segurança alimentar de todos os seus produtos.

A empresa também apóia vários projetos sociais como a distribuição de colheres-medida para soro caseiro, apoio a cooperativas de reciclagem, realização de cursos pré-vestibular para alunos carentes e o patrocínio de eventos culturais. A Sol Embalagens também possui um amplo programa de voluntariado que, com a sensibilização feita por meio da divulgação das ações pelo jornal interno, procura engajar seus colaboradores nos vários projetos sociais mantidos pela empresa.

A principal dificuldade encontrada pela empresa na execução de suas ações de cunho social é a caracterização destas ações como de cunho assistencialista, o que enseja na população uma postura passiva e incompatível com o alcance de um futuro sustentável para as mesmas.

Os principais benefícios citados pela colaboradora entrevistada foram os ganhos em imagem obtidos pela empresa, principalmente após os diversos prêmios recebidos, e a satisfação e o orgulho demonstrado pelos colaboradores em trabalhar numa empresa reconhecida como socialmente responsável.

Uma grande contribuição dada pela Sol Embalagens, como exemplo de boa prática corporativa para o presente trabalho, está a execução de um projeto grandioso e relevante, como a construção das cisternas, que não tem relação direta com a atividade fim da empresa e que foi implantado em comunidades situadas a quilômetros de distância de suas fábricas. Este projeto rompe o paradigma segundo o qual as empresas apóiam apenas projetos que mantenham alguma aderência ao seu negócio, seja pela facilidade de atuação ou pela associação com o seu produto, captando os inerentes ganhos de imagem advinda desta correlação. Segundo este senso comum, uma empresa só deveria executar ações nas comunidades vizinhas às suas unidades fabris, para atenuar eventuais danos causados por suas atividades ou que caracterizassem um bom uso

para possíveis sobras de produção, como doações para campanhas de recolhimento de agasalhos ou combate à fome e a pobreza, no melhor estilo das ações filantrópicas. O projeto das cisternas e das padarias solidárias da Sol Embalagens são exemplos de como ações de responsabilidade social podem ir além do empresarial.

3 A Responsabilidade Social e o Ensino Superior em Salvador

3.1 Modelo de Análise

Para poder avaliar o currículo das disciplinas oferecidas pelas escolas de administração de Salvador segundo a metodologia proposta, foi necessário definir um modelo de análise a fim de reduzir ao máximo a subjetividade desta etapa do estudo. Este modelo de análise foi fundamental para o alcance do objetivo principal de concluir sobre a aderência dos currículos das disciplinas às idéias dos principais autores que abordam o tema e às práticas empresariais pesquisadas.

Para que fosse possível a avaliação desta aderência com a mínima subjetividade possível, procurou-se simplificar o modelo de análise, conduzindo as entrevistas para a obtenção de respostas que aproximassem os resultados de apenas duas possibilidades:

- Não há discrepância. A metodologia adotada pelo curso pesquisado está alinhada com o que existe de mais atual na bibliografia sobre o tema e com as melhores práticas empresariais analisadas.

- Sim, há discrepância. O curso pesquisado não aborda o assunto ou a metodologia adotada não considera o que está sendo aplicado nas empresas e não contemplam os principais autores sobre o tema.

Mesmo com a objetividade com que as perguntas dos questionários foram elaboradas e a forma criteriosa com que ementas das disciplinas foram analisadas, a possibilidade de uma conclusão intermediária em relação às possibilidades apresentadas não foi totalmente eliminada. Afinal, diante da complexidade do tema, uma resposta dicotômica e simples como esta seria totalmente improvável. Por outro lado, este nível de simplificação foi desejável para que a pergunta de partida não ficasse sem resposta: Existe uma discrepância entre a prática da responsabilidade social pelas empresas e seu ensino nos cursos de administração da região metropolitana de Salvador? Aproximar o resultado da pesquisa de campo das duas possibilidades apresentadas acima foi a única maneira de respondê-la objetivamente.

O modelo de análise utilizado para avaliação das ações de RSE das empresas foi baseado na seqüência lógica definida pela internalização dos conceitos e valores, seguida da gestão eficiente de suas ações e culminando com a sustentabilidade dos projetos, conforme está esquematicamente apresentado a seguir:

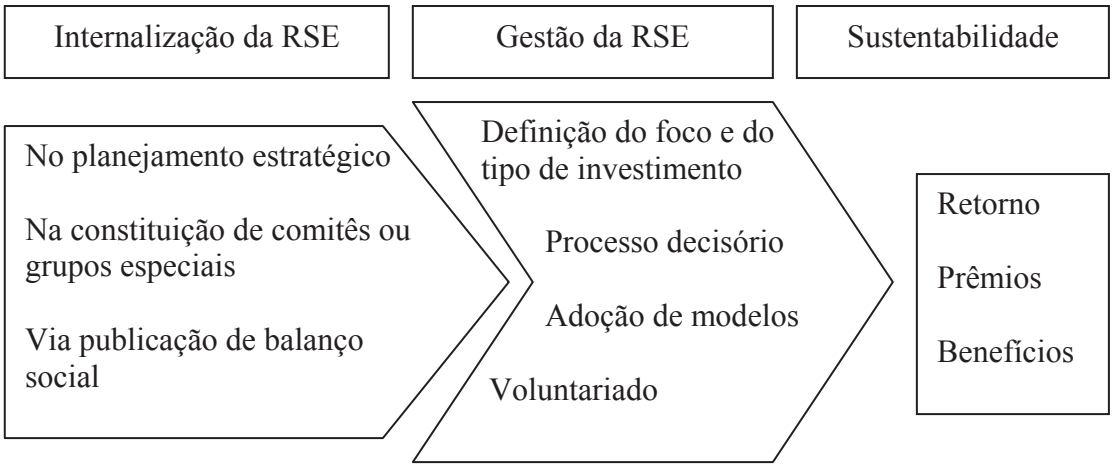

Figura 6 – Modelo de análise para avaliação das práticas empresariais

Para a avaliação da internalização da RSE na cultura organizacional, foram analisadas evidências de sua prática, como:

- ✓ Inclusão no planejamento estratégico;
- ✓ Constituição de comitês ou grupos especiais para tratamento do tema;
- ✓ Publicação de balanço social.

O levantamento de informações acerca das características da gestão da RSE efetuada pela empresa, privilegiou aspectos como:

- ✓ Definição do foco e do tipo de investimento;
- ✓ Processo decisório (qualidade da participação);
- ✓ Adoção de modelos (GRI, ETHOS);
- ✓ Relação com púbico interno (Voluntariado).

O embasamento prático pela análise das práticas empresariais foi concluído avaliando-se a sustentabilidade das ações sociais, verificando:

- ✓ Financiamento dos programas (uso de leis de incentivo fiscal, constituição de fundos);
- ✓ Retorno (prêmios obtidos, certificação e selos);
- ✓ Benefícios alcançados por meio de sua prática.

O modelo de análise para avaliação dos currículos das disciplinas utilizadas para o ensino do tema da RSE nos cursos de Administração de Empresas de Salvador, foi mais simples e verificou objetivamente aspectos quantitativos como:

- ✓ Integração do tema nos currículos
- ✓ Há quanto tempo o tema é tratado
- ✓ Abordagem (sistemática ou esporádica)

E de forma mais subjetiva, os aspectos qualitativos, como:

- ✓ Tratamento do tema na graduação
- ✓ Tratamento do tema na pós-graduação

Como resultado da interação entre o modelo de análise e os resultados coletados na pesquisa empírica, foi sugerido um currículo para o ensino da disciplina nos cursos de Administração de Empresas, constante do apêndice 4 do presente trabalho.

3.2 Resultados da Pesquisa Empírica

Conforme definido na sua metodologia, o presente trabalho foi fundamentado em duas pesquisas de campo: entrevistas junto aos gestores das áreas encarregadas das ações de responsabilidade social das empresas pesquisadas e entrevistas com os coordenadores de todos os cursos de administração oferecidos no Município de Salvador.

3.2.1 Empresas

As entrevistas com os gestores das empresas foram orientadas segundo o questionário constante do apêndice 1, o qual permitiu uma análise das suas principais iniciativas, das dificuldades encontradas para a sua implantação, os resultados obtidos e todo o aprendizado proporcionado neste processo. Complementado as entrevistas, também foi analisado o Balanço Social destas empresas, verificando sua aderência em relação às metodologias consagradas, como por exemplo, os Indicadores Ethos. Dentre as empresas pesquisadas, a grande maioria publica os chamados Balanços Sociais, ou um outro relatório similar, mesmo que com outro nome, conforme o quadro abaixo:

Quadro 4 – Proporção entre as empresas que publicam Balanços Sociais e o total de empresas pesquisadas.

Descrição	**%**
Empresas que publicam Balanços Sociais ou relatórios similares.	75
Empresas que não publicam nenhum tipo de relatório desta natureza.	25

Fonte: Elaboração do autor

Vale ressaltar, que as empresas que ainda não publicam seu Balanço Social, relataram que pretendem fazê-lo já no próximo exercício.

Analisando os dados coletados junto às empresas, pôde-se observar que existe certa semelhança entre as ações desenvolvidas. Por exemplo, todas as empresas têm uma grande preocupação com as comunidades onde atuam, exatamente o primeiro vetor de responsabilidade social empresarial, conforme descrição de Melo Neto & Fróes (2001). Tratado de forma prática e operacional por algumas empresas, como para facilitar o andamento das suas atividades, ou tratado com uma importância estratégica e com foco em resultados de longo prazo, para outras empresas, a relevância deste aspecto foi constatada de forma unânime na amostra utilizada no presente trabalho.

Outra unanimidade foi que as empresas não citaram nenhum fato que tenha contribuído para acelerar ou alterar a abordagem com que o tema é trabalhado interna ou externamente. Apesar de não ter sido objeto de um questionamento direto, pôde-se inferir com base nas entrevistas, que a visibilidade cada vez maior do assunto na mídia e os ganhos de imagem proporcionados pela divulgação das boas práticas empresariais são sim um grande motivador para o aperfeiçoamento e expansão de ações desta natureza por parte destas organizações.

Além dos ganhos de imagem, também foram citados pelas empresas como benefícios obtidos com suas ações de responsabilidade social:

- ✓ Diminuição de conflitos com a comunidade;
- ✓ Melhoria do clima organizacional;
- ✓ Melhoria na relação com o poder público.

A freqüência com que estes benefícios foram citados nas entrevistas, com descrição segundo proposta do Instituto Ethos (2006), pode ser visualizada no quadro a seguir:

Quadro 5 – Principais benefícios citados pelas empresas como resultado de suas ações de responsabilidade social.

Descrição	**%**
Valorização da imagem institucional e da marca	100
Diminuição de conflitos com a comunidade	100
Diminuição de conflitos internos (clima organizacional)	50
Diminuição de conflitos com fornecedores	25

Fonte: Elaboração do autor

Mesmo que alguns estudos recentes, como o de Santos (2005), tenham lançado dúvidas sobre a atuação das empresas no campo da responsabilidade social empresarial e a sua prática efetiva, é inegável que vários avanços foram alcançados, evidenciados pelos vários prêmios recebidos por algumas destas empresas. Ainda que os relatos dos colaboradores entrevistados não tenham sido confrontados com a percepção de outros atores, o pressuposto de que os benefícios citados são genuínos, não invalida as conclusões do presente estudo.

Outra similaridade encontrada nas ações empresariais pesquisadas foi a utilização dos indicadores Ethos como parâmetro de eficácia destas ações. Isto já era esperado, pois o Instituto Ethos, com suas quase duas mil empresas associadas, é hoje uma referência mundial como pólo de organização de conhecimento, troca de experiências e desenvolvimento

de ferramentas que auxiliam as empresas a analisar suas práticas de gestão e aprofundar seus compromissos com a responsabilidade social (ETHOS,2006).

A principal dificuldade citada foi a postura passiva e até certo ponto mendicante das comunidades atendidas, que acostumadas com ações assistenciais por parte do poder público, não demonstram o engajamento necessário para uma solução definitiva para suas mazelas. Em maior ou menor grau, as empresas têm consciência de que projetos assistencialistas não possuem os requisitos para a sua sustentabilidade no longo prazo, e mesmo as organizações mais propensas a este tipo de auxílio, já estão revendo seu nível de atuação, exigindo uma contrapartida maior das comunidades beneficiadas por seus projetos[5].

Outra dificuldade mencionada durante as entrevistas, foi a burocracia governamental, principalmente a nível municipal, onde os gestores públicos envolvidos, muitas vezes não possuem a mesma agilidade nas decisões que as empresas, e vários investimentos de cunho social ficam emperrados por falta de iniciativa e comprometimento na resolução de problemas por parte da municipalidade, a maioria deles, de fácil solução, como a troca de equipamentos ou emissão de autorizações.

Quadro 6 – Principais dificuldades encontradas pelas empresas na implantação de suas ações de responsabilidade social.

Descrição	**%**
Postura passiva por parte das comunidades atendidas	50
Burocracia governamental na execução de parcerias	25
Centralização das decisões	25

Fonte: Elaboração do autor

[5] Vale ressaltar que esta passividade relatada pode ser fruto de uma resistência das comunidades em relação às ações propostas, que muitas vezes não atendem totalmente suas necessidades. A ausência de confrontação da visão da empresa com a visão da comunidade é uma das limitações do presente estudo.

Os focos de atuação das empresas são variados, mas também estabelecem um padrão entre si, privilegiando ações com maior possibilidade de transformarem-se em projetos auto-sustentáveis, como os voltados para a educação, geração de renda e proteção do meio-ambiente.

Quadro 7 – Áreas de atuação das ações de responsabilidade social das empresas pesquisadas.

Descrição	**%**
Educação	100
Geração de emprego e renda	75
Meio ambiente	75
Cultura	50
Combate a fome	25

Fonte: Elaboração do autor

Também, na maioria das empresas, a gestão dos projetos sociais é participativa, envolvendo representantes dos agentes envolvidos, desde a identificação das prioridades a serem atacadas, passando pela definição das ações e o acompanhamento dos resultados, até a decisão da sua continuidade ou interrupção. Como era de se esperar, algumas empresas estão em estágio mais avançado do que outras, e mesmo entre as que declararam possuir uma gestão participativa de seus projetos sociais, nem todos os agentes estão envolvidos e foi relatado algum grau de centralização nas decisões mais importantes.

Quadro 8 – Características da gestão das ações de responsabilidade social das empresas pesquisadas.

Descrição	**%**
Totalmente participativa	75
Participativa, mas sem envolver a totalidade dos atores	25
Participativa, mas com centralização das decisões mais importantes	25

Fonte: Elaboração do autor

Como todo programa que requer a participação de toda a organização, o envolvimento nas atividades relativas à responsabilidade social da empresa deve começar pela alta administração, para que possam ser desdobradas de maneira eficiente. Neste aspecto, a totalidade das empresas analisadas reconheceu que existe o engajamento da direção na definição, planejamento, execução e monitoramento destas ações, contribuindo para a consecução dos seus objetivos. Dentro deste espírito de incentivo à participação de todos os colaboradores, a totalidade das empresas consultadas possui programas de voluntariado, inclusive prevendo a liberação de funcionários durante o horário de trabalho.

Todas as entrevistas, com exceção de uma, foram efetuadas com os gestores das áreas responsáveis pelas ações de responsabilidade social da empresa, ou com prepostos indicados pos estes. A única exceção ocorreu por conta de a entrevista ter coincidido com o período de férias do gestor, tendo o contato sido feito diretamente com a pessoa designada para substituí-lo.

Finalizando seus relatos, mediante a provocação do entrevistador, todos os entrevistados foram unânimes em afirmar que existe uma deficiência na formação acadêmica no que tange a este tema, e que são favoráveis a criação de uma disciplina específica para o seu estudo. Esta conclusão, segundo estes, é baseada no despreparo com que os estagiários contratados para atuarem neste campo chegam à empresa. É certo que este fato, segundo eles, não chega a configurar um problema, pois o trabalho tem características específicas que somente poderão ser assimiladas no próprio dia-a-dia do setor, mas uma formação específica nesta área, proporcionada por uma disciplina que aprofundasse o assunto ainda na graduação, seria de grande interesse das empresas que atuam nesta área.

3.2.2 IES

Passando para a segunda fase da pesquisa de campo, foram entrevistados todos os coordenadores dos cursos de administração de empresas, das Instituições de Ensino Superior com campi no Município de Salvador, que puderam ser contatadas. As instituições constantes do universo de pesquisa delimitado no presente trabalho foram levantadas no sítio na internet do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira – INEP. O Instituto disponibiliza no próprio sítio uma ferramenta de busca que, apenas com a definição de alguns parâmetros, forneceu o nome e telefone de todas as Instituições de Ensino Superior que oferecem o curso de Administração de Empresas, no modelo presencial, no Município de Salvador.

No primeiro contato telefônico com a Instituição pesquisada, foi solicitado o nome e telefone de contato do coordenador do curso de administração para posterior agendamento da entrevista. No caso do contato não ter sido possível através do telefone informado no sítio do INEP, o número foi checado no sítio na internet da Instituição em questão. Os nomes e o telefone de contato dos coordenadores de curso de todas as Instituições analisadas na presente pesquisa, estão relacionados no apêndice 3.

Das 36 Instituições constantes do universo pesquisado, apenas duas não foram contatadas, pois os números informados pelo INEP retornaram mensagens de erro. Em um dos casos, a mensagem relatava que o número não existe e na outra, apesar do telefone tocar insistentemente, não houve resposta em nenhuma das várias tentativas efetuadas.

Para facilitar e agilizar a coleta de dados, conforme explicado na metodologia, o questionário preparado para a entrevista com os coordenadores foi elaborado para que pudesse ser aplicado por telefone, com perguntas objetivas e com pedido de informações complementares por e-mail. Evidenciando a eficácia desta proposta, a maioria dos

coordenadores foi entrevistada por telefone, sem que nenhum deles tivesse manifestado qualquer desconforto com esta prática, tendo todos sido muito solícitos e dispostos a responder prontamente a todas as perguntas do questionário, e a enviar por e-mail, as informações complementares solicitadas. Apenas dois coordenadores demonstraram certo desconforto em realizar esta entrevista por telefone e sugeriram uma reunião presencial, no que foram prontamente atendidos.

Como era esperado, segundo informação dos coordenadores dos cursos, nenhuma das Instituições de Ensino Superior que oferecem o curso de Administração de Empresas, abordam o tema da responsabilidade social empresarial por meio de uma disciplina específica. Porém, exatamente a metade dos entrevistados, afirmou que o tema é abordado de maneira regular ao longo da graduação, no contexto de outras disciplinas de conteúdo mais abrangente. As disciplinas nesta situação citadas pelos entrevistados foram:

- ✓ Tópicos especiais em administração
- ✓ Tópicos avançados de administração
- ✓ Gestão ambiental e desenvolvimento sustentável
- ✓ Filosofia e ética profissional
- ✓ Gestão ambiental e cidadania
- ✓ Gestão ambiental e responsabilidade social
- ✓ Gestão do terceiro setor
- ✓ Ética e responsabilidade social
- ✓ Seminários avançados

Já a outra metade admitiu que não trata do tema como disciplina regular na graduação, mas reconhecendo sua importância na formação do futuro bacharel em administração, debate o assunto em seminários específicos ou em palestras em eventos mais genéricos, como por exemplo, na semana do administrador. Um coordenador relatou que a escola decidiu pela inclusão de uma disciplina voltada para reflexão sobre o tema já para o segundo semestre de 2006.

Outro coordenador questionou a real necessidade da criação de uma disciplina para tratar especificamente deste tema, uma vez que a valorização dos aspectos éticos e morais que permeiam as ações de responsabilidade social de uma empresa devem ser pressupostos da formação oferecida por qualquer curso de administração de empresas. Sob seu ponto de vista, as questões relativas à responsabilidade social empresarial, como a atenção aos anseios das partes interessadas de uma organização e a preocupação com a preservação ambiental, devem ser tratadas de forma transversal dentro do contexto de todas as disciplinas. Ainda segundo o relato deste coordenador, a verdadeira dissonância entre teoria e prática neste tema, ocorre quando um aluno que internalizou e acredita nestes conceitos é confrontado com práticas empresariais moralmente duvidosas, e infelizmente, amplamente difundidas e aceitas pela nossa sociedade.

Apesar de não ser o objeto inicial da pesquisa e o questionário não estar estruturado para a compilação desta informação específica, vários coordenadores, independentemente de uma disciplina ser oferecida ou não, relataram que suas instituições possuem programas de responsabilidade social voltados para as comunidades onde atuam. Logicamente, todas estas iniciativas são voltadas para a educação e consistem na capacitação de jovens e adultos em situação de risco, visando uma inserção destes indivíduos no mercado de trabalho, ou sua estruturação em cooperativas. Foi observada uma tendência cada vez maior de que as Instituições de Ensino Superior participem de iniciativas desta natureza, fornecendo o conhecimento sistematizado que estes programas necessitam para alcançar melhores resultados.

Voltando à análise dos resultados da pesquisa, observamos que a grande maioria das instituições que oferecem uma disciplina regular que aborda o tema, possuem esta disciplina ou começaram a abordar o tema dentro da disciplina a menos de 3 anos.

Quadro 9 – Tempo de oferta de disciplina regular que aborda o tema da responsabilidade social empresarial.

Descrição	%
Menos de um ano	59
Entre um e três anos	33
Mais de três anos	8

Fonte: Elaboração do autor

Também a maioria das Instituições aborda o tema por meio de disciplina regular na graduação, enquanto algumas poucas Instituições oferecem disciplinas optativas. Nenhuma das Instituições pesquisadas relatou abordar o tema dentro de disciplinas na Pós-graduação, ou não souberam responder.

Quadro 10 – Tipo de oferta de disciplina para abordagem do tema da responsabilidade social empresarial.

Descrição	%
Disciplina regular na graduação	83
Disciplina regular na pós-graduação	0
Disciplina optativa na graduação	17

Fonte: Elaboração do autor

A análise dos currículos das disciplinas que abordam o tema da responsabilidade social empresarial permitiu a percepção de que este assunto está integrado com outros temas que, invariavelmente, são tratados pelas matérias, como desenvolvimento sustentável, ética e proteção ambiental, já que a responsabilidade social ainda não é estudada de forma isolada. A bibliografia sugerida ainda é insuficiente e também é dedicado pouco tempo para a discussão e compreensão de seu conteúdo.

Excetuando-se as disciplinas que tratam especificamente de sociologia e filosofia, as quais têm um conteúdo teórico mais específico e bem delimitado, as demais disciplinas passam a impressão de que foram

criadas para abordar de uma só vez, todos os assuntos atuais, cujo conteúdo, a princípio, não seria suficiente para justificar uma disciplina específica. Por isso se junta ética com desenvolvimento sustentável, gestão ambiental com responsabilidade social, ou se criam disciplinas do tipo "Tópicos Especiais" ou "Tópicos Avançados", que na verdade, são uma forma criativa de se estudar superficialmente assuntos que ainda não foram organizados dentro de uma disciplina específica.

Sendo assim, alguns currículos analisados, dependendo da sua abordagem, contemplam, em parte, alguns dos objetivos gerais e específicos do modelo de análise técnico-empírica que apresentaremos a seguir, como a reflexão acerca do alinhamento entre discurso e prática da responsabilidade social das empresas e a interpretação e aplicação dos indicadores Ethos na avaliação das suas ações sociais. Mas, nenhum dos currículos, prevê o estudo da evolução dos conceitos acerca do tema, ou dos seus fundamentos teóricos, contrastando sua própria percepção com a visão dos críticos, ou compreendendo as diferenças entre as principais escolas de pensamento sobre o tema.

O conteúdo programático constante do currículo analisado também não é suficiente para fornecer a capacitação necessária para o adequado desempenho das funções pelo administrador que for atuar nesta área. Como o currículo contempla mais de um assunto, a metodologia utilizada em sala de aula, não aproxima o assunto da prática corrente das empresas, sendo que em nenhum dos currículos estão previstas visitas às empresas, ou palestras com gestores das áreas que cuidam destes assuntos nas organizações, distanciando os alunos das melhores práticas empresariais e de suas necessidades reais de formação neste campo.

Também como reflexo deste aparente descaso com o tema, a bibliografia indicada para o estudo da responsabilidade social empresarial, não está atualizada e alinhada com os conceitos mais utilizados, sendo que autores clássicos como Bowen, Carroll, Freeman e De George,

indispensáveis para uma correta compreensão da evolução do problema, nem sequer são citados.

Talvez como reconhecimento destas deficiências, a maioria dos coordenadores entrevistados é favorável à idéia da criação de uma disciplina que trate exclusivamente do tema da responsabilidade social empresarial, nos moldes sugeridos pelo presente trabalho.

Quadro 11 – Importância de uma disciplina exclusiva para o estudo da responsabilidade social empresarial, na formação do administrador.

Descrição	**%**
Imprescindível	36
Importante	56
Complementar	8

Fonte: Elaboração do autor

O resultado das respostas a esta questão é no mínimo intrigante, afinal, se a grande maioria dos coordenadores de curso entende que uma disciplina específica é imprescindível, ou no mínimo, importante para a formação do administrador, então por que nenhuma das Instituições pesquisadas a oferece? A primeira vista, isto pode ser um reflexo da tendência das pessoas condicionarem suas respostas a padrões aceitáveis previamente estabelecidos, dentro do chamado comportamento politicamente correto, conforme já foi comentado anteriormente, onde então, os coordenadores, temendo passar uma imagem de negligência da sua instituição perante o entrevistador, acabam por relatar uma importância maior ao tema do que realmente acreditam.

Também não está descartada a hipótese de que os entrevistados não entenderam a pergunta, confundindo a disciplina com o tema. Ou seja, ao serem questionados sobre a importância de uma disciplina exclusiva para o estudo da responsabilidade social empresarial na formação do administrador, os entrevistados teriam respondido raciocinando sobre a

importância da matéria para a formação do administrador, e aí sim, não caberia dúvida de que o tema é importante ou imprescindível.

A pré-disposição dos coordenadores em adotar uma disciplina exclusiva para o estudo das ações de responsabilidade social das empresas, pode, a princípio, denotar uma aproximação da academia com as necessidades do mercado, mas um exame mais profundo da situação atual indica exatamente o contrário. Todas as empresas, nas pessoas dos colaboradores entrevistados, quando instigadas, manifestaram um incômodo com esta distância que a academia insiste em manter do mundo empresarial, ao menos no que tange a este tema. Apesar das empresas demandarem profissionais bem preparados para trabalhar nestes setores, as escolas de administração ainda não prestam muita atenção a este fato e preferem estudar o tema associado a outras questões similares, como desenvolvimento sustentável, ética empresarial e gestão ambiental, sem, no entanto, aprofundar-se em nenhuma delas. Uma disciplina voltada para o estudo da responsabilidade social empresarial, conforme sugerido no presente trabalho por meio do currículo que apresentamos no item 3.3.1., poderia abordar todos estes assuntos com um viés mais crítico e organizado, utilizando como referência a ampla bibliografia sobre o assunto, mas principalmente, mais atenta às necessidades do mercado.

3.3 Conclusões e Sugestões de Alternativas para o Estudo do Tema

Partindo da percepção de uma hipótese de dissonância entre teoria e prática no ensino da Administração de Empresas, embasada pelas próprias observações do autor na sua vida acadêmica, e corroborada por estudos recentes na área, como o realizado por Soares (2005) e Santos (2005), o presente trabalhou procurou dar mais uma contribuição para este debate em torno da R.S.E..

Escolhendo o tema da Responsabilidade Social Empresarial por sua atualidade e relevância, foi efetuada uma revisão da bibliografia existente sobre o assunto e um levantamento de algumas práticas empresariais nos Municípios de Salvador e Camaçari, com o objetivo de criar um referencial teórico e prático que resultou no modelo de análise para a pesquisa empírica realizada com empresas e IES.

Na revisão bibliográfica, foram analisadas a evolução do conceito de responsabilidade social dentro do contexto do próprio avanço tecnológico e gerencial das organizações empresariais, seus fundamentos teóricos, contrastando as visões de seus defensores e críticos e identificadas as principais correntes de pensamento que estudam o assunto. O próprio autor oferece sua contribuição, ao sugerir a inclusão da dimensão do "compromisso social" no modelo de evolução do conceito de Responsabilidade Social de Melo Neto & Fróes. Esta dimensão compreenderia o estágio em que empresa não apenas possui ações sociais relevantes (última fase do modelo original), mas vai além, assumindo um compromisso com os interesses maiores das suas partes interessadas, sobrepondo, inclusive a obtenção de lucro, desde que, obviamente, isto não afete sua continuidade.

Com o referencial teórico consolidado, foram agendadas visitas às empresas consideradas líderes na gestão de suas questões sociais, identificadas com a participação de consultores especializados na área e por meio da citação dos próprios colaboradores, responsáveis por estas áreas, durante as entrevistas nas empresas.

Na primeira comparação, efetuada através do cruzamento das informações coletadas pelas entrevistas presenciais com os gestores das áreas responsáveis pelas ações de responsabilidade social das empresas com as informações e conceitos levantados na pesquisa bibliográfica, já foi percebida uma certa incoerência. Excetuando-se as publicações do Instituto Ethos, que são praticamente uma unanimidade entre as empresas pesquisadas, nenhuma publicação ou autor específico é

utilizado como referência para as políticas empresariais neste campo. As consultas à bibliografia, quando são feitas, são decorrentes das iniciativas individuais dos gestores, e estão sujeitas à sua própria interpretação e conveniência na aplicação dos seus conceitos.

Então, uma primeira conclusão que se pode tirar deste trabalho é que nem mesmo os profissionais atuantes na área utilizam de maneira sistemática algum referencial teórico próximo ao sugerido, pautando suas ações mais na própria dinâmica da sua experiência prática e menos em conceitos e estudos universitários. Apesar de não ter sido objeto inicial das entrevistas, numa conversa informal com um consultor que atua na área, pôde-se perceber que este profissional estava alinhado com a produção científica existente neste campo, tendo inclusive citado a obra de Melo Neto & Fróes (2001) como uma das bases conceituais da sua atuação. Porém, também fez a ressalva de que sua principal fonte de informação eram os jornais, revistas e outros periódicos dos quais era assinante e que o provia de informações atualizadas sobre as novas descobertas e as "melhores práticas" da área.

Isto sugere que, assim como em outras áreas onde a atuação de consultores é usual, o embasamento conceitual é um pressuposto do serviço prestado por estes profissionais, eximindo os gestores das empresas da necessidade de uma atualização mais profunda em relação à parte teórica. Embora esta possibilidade não deixe de fazer sentido na perspectiva de uma racionalidade utilitarista e instrumental, um mínimo de formação específica em relação à evolução do conceito e os fundamentos teóricos da responsabilidade social empresarial poderiam ser relevantes na formação contínua dos gestores e ainda deveriam ser deles requeridos a fim de possibilitar uma atuação mais competente e atualizada.

A pesquisa junto às empresas permitiu verificar, segundo o relato dos entrevistados, que, na maioria delas, as ações de responsabilidade social fazem parte do seu planejamento estratégico, reforçando a

percepção de que estas ações não se tratam de um modismo ou de uma atuação efêmera, mas que realmente a empresa acredita nos benefícios de uma atuação responsável e atenta aos interesses de suas partes interessadas. A definição e planejamento das ações sociais são feitos, segundo os entrevistados, de forma totalmente participativa, envolvendo todos os agentes, tais como o Governo, as organizações do terceiro setor, a comunidade e os colaboradores da empresa, ou em menor grau, envolvendo, no mínimo, os representantes das comunidades beneficiadas. Todas as empresas afirmaram possuir programas de voluntariado para engajamento dos funcionários em suas ações sociais, inclusive com liberação no horário de trabalho.

A atuação das empresas privilegia projetos com características de auto-sustentabilidade, com foco em educação, geração de renda e proteção ao meio-ambiente, sendo que as principais dificuldades relatadas foram justamente a postura passiva das comunidades e a preferência tácita destas por projetos de cunho assistencialista, além da morosidade de alguns governos municipais na execução das suas contrapartidas. Os benefícios citados foram a melhoria de imagem, diminuição de conflitos com as comunidades e a melhoria do clima organizacional.

Todas as empresas se mostraram preocupadas com o retorno dos seus projetos sociais, mas nem todas têm um processo de monitoramento sistemático ou parâmetros bem definidos para esta avaliação, ainda que todas relatarem se basearem nos indicadores Ethos e a maioria delas já publicarem Balanços Sociais, ou relatórios similares, há algum tempo.

Finalizando a etapa de consulta aos gestores nas empresas, todos foram unânimes em afirmar que a formação acadêmica na área é insuficiente, percebida pelo desconhecimento do assunto pelos estagiários contratados para atuarem neste setor, e que uma disciplina específica para o ensino do tema ajudaria a minimizar esta deficiência. Contudo, todos também foram unânimes em afirmar que este fato não chegava a configurar um problema, pois os estagiários recebiam todo o apoio e a

orientação necessários ao entendimento do assunto e a assimilação das competências exigidas para o pleno exercício de suas atividades.

Com o embasamento teórico e prático obtido nas etapas anteriores, o trabalho prosseguiu com a definição de uma série de questionamentos que foram incorporados ao modelo de análise. Em seguida, foram realizadas as entrevistas com os coordenadores dos cursos de Administração de Empresas, no modelo presencial, das IES com campi situado dentro dos limites do Município de Salvador.
Os resultados da pesquisa com os coordenadores confirmaram o que já havia sido afirmado por Soares (2005) em relação à abordagem da Ética em alguns cursos de administração de Salvador: "não há uma proposta articulada no sentido de alteração do Projeto Pedagógico de modo a estimular a inclusão do tema nos cursos de Administração". A metade das Instituições pesquisadas afirmou tratar do tema da responsabilidade social empresarial em alguma disciplina, regular ou optativa, na graduação, mas em todas estas instituições, o tema é estudado conjuntamente ou de maneira complementar a outros assuntos como: gestão ambiental, cidadania e ética empresarial, desenvolvimento sustentável ou filosofia.

Apesar de nenhuma Instituição oferecer uma disciplina exclusiva para o estudo da responsabilidade social empresarial, a maioria dos coordenadores entrevistados foi favorável à sua criação, classificando-a como importante e até imprescindível para a formação do administrador.

3.3.1 Proposta de um currículo

Como resultado da compilação da bibliografia existente, do levantamento das expectativas empresariais em relação a formação específica dos futuros administradores e com a aceitação, por parte dos coordenadores, da idéia de uma disciplina para tratar exclusivamente do

tema, propõe-se, a seguir, um modelo de currículo para esta disciplina, cujo desenvolvimento mais detalhado consta do apêndice 4.

Dividiu-se o conteúdo do modelo ou currículo padrão em seis itens:

a) Objetivos – onde são descritos os conhecimentos que deverão ser adquiridos e as competências que deverão ser desenvolvidas para que a disciplina cumpra o seu papel na formação do aluno.

b) Ementa – lista dos assuntos que compõe a disciplina;

c) Conteúdo programático – divisão da ementa em tópicos específicos agrupados por módulos, na seqüência em que serão abordados em sala de aula;

d) Metodologia – descrição dos procedimentos operacionais para a transmissão do conteúdo da disciplina aos alunos, bem como dos critérios de avaliação de aprendizagem;

e) Bibliografia – lista das obras de referência, sugeridas para o estudo da matéria;

f) Cronograma – distribuição do conteúdo da disciplina pela carga horária disponível.

O currículo, preenchido segundo o modelo curricular da FTE, onde o autor do presente trabalho atua como docente, identifica a disciplina pelo título de: "Responsabilidade Social Empresarial", que com simplicidade, comunica de forma clara e concisa do que trata a disciplina desde o seu primeiro contato com o aluno. Continuando pela definição dos objetivos, optou-se por classificá-los de acordo com sua abrangência, escolhendo inicialmente um objetivo geral e subdividindo-o em vários objetivos específicos. Segundo as informações coletadas tanto na revisão bibliográfica, quanto na pesquisa junto às empresas,

ficou claro que um bom profissional para atuar nesta área, tem de saber interpretar os anseios das partes interessadas da empresa na qual trabalha e ter a aptidão necessária para traduzi-las em ações que satisfaçam estas aspirações de forma eficiente e com o maior retorno possível. Então, o objetivo geral da disciplina seria:

"Entender e avaliar o contexto empresarial sob a ótica da responsabilidade social e ser capaz de atuar de forma eficiente e eficaz na satisfação das expectativas dos agentes envolvidos".

Nesta mesma linha, funcionando como um desdobramento do objetivo geral e contemplando aspectos teóricos e práticos do tema, teríamos os seguintes objetivos específicos:

- ✓ Conhecer os principais autores e obras sobre o tema e a evolução dos conceitos e da percepção dos agentes ao longo do tempo;

- ✓ Reconhecer e descrever as principais abordagens sobre o assunto: ética ou normativa, social ou contratual e instrumental ou utilitária;

- ✓ Conhecer e interpretar a visão dos principais críticos da responsabilidade social empresarial;

- ✓ Compreender os principais indicadores utilizados para medir a performance das empresas na área;

- ✓ Avaliar as principais iniciativas empresariais no campo da responsabilidade social, sob a ótica dos vários atores envolvidos;

- ✓ Analisar o alinhamento entre as macroestratégias da empresa e suas ações de responsabilidade social;

- ✓ Verificar criticamente a aderência entre o discurso e a prática da responsabilidade social nas empresas;

Continuando a construção do currículo, teríamos a seguinte ementa, já dividida em módulos (conteúdo programático), composta pelos assuntos estudados no presente trabalho e organizados para a abordagem dentro de uma disciplina específica:

Módulo 1 – A Evolução do Conceito de Responsabilidade Social Empresarial (RSE)

- ✓ Da filantropia ao compromisso social;
- ✓ Um contraponto à RSE: a visão de Milton Friedman;
- ✓ A RSE como elemento do desenvolvimento sustentável;
- ✓ As principais escolas de pensamento e suas respectivas abordagens;
- ✓ A teoria dos Stakeholders.

Módulo 2 – Fundamentos Teóricos da Responsabilidade Social Empresarial (RSE)

- ✓ Os vetores de RSE;
- ✓ As interações entre as empresas e suas partes interessadas;
- ✓ RSE x Maximização do retorno para o acionista: os índices de sustentabilidade empresarial;
- ✓ As abordagens do conceito de RSE;
- ✓ A RSE como vantagem competitiva.

Módulo 3 – A Prática Atual da Responsabilidade Social Empresarial (RSE)

- ✓ As melhores práticas de RSE;
- ✓ As dificuldades de implantação e os benefícios alcançados;
- ✓ Os indicadores Ethos;

- ✓ Como avaliar ações de RSE;
- ✓ Os principais aspectos da RSE;
- ✓ Os críticos da RSE:debate sobre os argumentos apresentados.

A metodologia deve ser baseada em aulas expositivas, mas com espaço para a realização de pelo menos um seminário para o debate do tema com a comunidade acadêmica. Também devem ser previstos trabalhos individuais e em equipe para análise dos fundamentos teóricos e estudos das práticas corporativas, se possível, com visita às empresas pesquisadas.

A avaliação da disciplina deverá ser contínua ao longo do curso, enfatizando aspectos como assiduidade e participação durante as aulas. Para que esta avaliação possa ser feita de forma quantitativa e de uma maneira eficaz, os trabalhos devem ser distribuídos de maneira uniforme ao longo do período letivo.

A bibliografia sugerida para o estudo da disciplina é a mesma utilizada nesta dissertação. Embora haja uma grande quantidade de autores que tratam do tema, deve ser dada a preferência para os autores mais citados, como Ashley e Melo Neto & Fróes. Pela atualidade e dinamismo do tema, sugere-se uma análise sistemática de periódicos e artigos de congressos e outros eventos sobre o assunto, que possa captar as opiniões mais recentes e as novas descobertas científicas e propostas metodológicas neste campo.

Esta é uma disciplina cujo assunto pode ser distribuído numa carga horária de 60 a 72 horas, dependendo da quantidade de atividades extra-classe que o professor esteja disposto a adotar. Pela complexidade e relevância do tema, este currículo padrão foi proposto para o ensino apenas do tema da responsabilidade social empresarial, sendo que outros temas correlatos como gestão ambiental, governança corporativa, saúde ocupacional e organizações do terceiro setor foram propositalmente deixados de lado. Como poderá ser observado no

próximo capítulo, um dos motivos pelo qual o tema da RSE não recebe a devida importância nos cursos de administração de empresas oferecidos no Município de Salvador é que, nas vezes em que é abordado, fica espremido entre estes e outros assuntos. Este fato faz com que o tema seja estudado sem a devida profundidade, fazendo com que os futuros bacharéis sejam graduados sem o conhecimento que o mercado espera deles, como ficou evidenciado na pesquisa junto às empresas.

3.3.2 Limitações da pesquisa e considerações finais

Como limitações deste trabalho, podemos citar o pequeno tamanho da amostra das empresas pesquisadas, que apesar de ter sido baseada na relação das organizações mais destacadas pela sua atuação na área, certamente deixou outras práticas de fora da pesquisa. Outra limitação importante foi a ausência de uma abordagem mais crítica das práticas das empresas estudadas, baseadas principalmente na opinião das comunidades beneficiadas, que devido à indisponibilidade de recursos, simplesmente não foram ouvidas. Na conclusão do trabalho, também foi percebida a importância de uma entrevista específica como os professores responsáveis pelas disciplinas que abordam o tema, mesmo de forma conjunta com outros assuntos, para verificação das diferenças de abordagem em sala de aula e dos parâmetros utilizados na escolha da bibliografia.

A relação entre teoria e prática no ensino da Administração é intrigante e objeto da inquietação de pedagogos, professores, alunos e pesquisadores há muito tempo. Este trabalho focou a abordagem acadêmica de um assunto atual e relevante, preocupado em levantar as diferenças entre sua abordagem dentro do curso e o que existe de mais atual na produção científica e na prática empresarial.

Com este trabalho ficou ainda mais claro o distanciamento entre os meios empresarial e acadêmico, porque ao menos em relação à

responsabilidade social empresarial, as ações de ambos estão totalmente desalinhadas. As empresas não envolvem as IES na definição e estruturação de seus projetos, sendo que várias destas instituições já possuem grande experiência na gestão de questões e projetos sociais, e as IES, de regra, não consideram as necessidades de formação das empresas no campo da RSE em seus currículos, nem tampouco buscam esta aproximação envolvendo as empresas nas suas atividades acadêmicas como palestras, seminários e *workshops* sobre o tema.

Também ficou claro que ambas as portas estão abertas para um maior entendimento. Ao contrário do que a princípio possa transparecer, tanto a academia quanto as empresas se ressentem deste distanciamento e parecem estar propensas a reverter este quadro. Com certeza, com um pouco mais de esforço de ambas as partes, o mercado e a academia buscarão um alinhamento maior entre suas aspirações, que em seu âmago, são comuns e visam ao desenvolvimento de toda a sociedade. É claro que o pluralismo de opiniões, que caracteriza o meio universitário, deve refletir-se nos debates acerca da função social das empresas e das práticas de RSE no desenvolvimento contemporâneo.

Recomenda-se que outros pesquisadores que se interessarem pelo tema ampliem a pesquisa para outros locais do País, a fim de verificar possíveis diferenças regionais no seu tratamento. Uma análise mais detalhada das práticas das empresas e das universidades também pode colaborar para enriquecer as conclusões desta dissertação.

Espera-se, finalmente, que as questões envolvendo as diferenças entre teoria e prática não se resumam à responsabilidade social, nem ao ensino da Administração, mas continuem perturbando pesquisadores inquietos de todas as áreas do conhecimento humano, bem como os profissionais atuantes no mercado e sensíveis às necessidades de uma formação contínua no aprimoramento crítico de suas funções.

Referências

ACCOUNTABILITY - INSTITUTE OF SOCIAL AND ETHICAL ACCOUNTABILITY - ISEA. *Accountability 1000 (AA1000) framework: standard, guidelines and professional qualification*. London: ISEA, 1999.

ACKERMAN, R. *How companies respond to social demands*. Harvard Business Review, vol. 51, p. 88-98, 1973.

ALBAN, M. *Crescimento sem emprego: o desenvolvimento capitalista e sua crise contemporânea à luz das revoluções tecnológicas*. Salvador: Casa da Qualidade, 1999.

ANDRIOFF, J.; MCINTOSH, M. (Ed.) *Perspectives on corporate citizenship*. London: Greenleaf Publishing, 2001.

ANNAN, K. Discurso. FÓRUM ECONÔMICO MUNDIAL. Davos, Suíça, jan. 31, 1999. UN Press Release SG/SM/6881/Rev.1, February 1. Disponível em: <http://www.un.org/News/Press/docs/1999/19990201.sgsm6881.html>. Acesso em: 22 feb. 2005.

ASHLEY, Patrícia A. (Coord.). *Ética e responsabilidade social nos negócios*. São Paulo: Saraiva, 2002.

BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL - BNDES. *Balanço social e outros aspectos da responsabilidade social corporativa*. Área de Desenvolvimento Social, Relato Setorial no. 2, mar. 2000, Rio de Janeiro.

BARBOSA, A. O. *A responsabilidade social corporativa no processo de privatização de Pernambuco: uma leitura institucional*. Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Departamento de Ciências Administrativas, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2005.

BOLSA DE VALORES DE SÃO PAULO – BOVESPA. *Índice de sustentabilidade empresarial.* Disponível em: <http://www.bovespa.com.br/Principal.asp> .Acesso em: 07 fev. 2006.

BOWEN, H. *Social responsibilities of the businessman*. New York: Harper & Row, 1953.

BUSINESS FOR SOCIAL RESPONSIBILITY - BSR. *Overview of corporate social responsibility*. BSR, 2003. Disponível em: <http://www.bsr.org/CSRResources/IssueBriefDetail.cfm? Document ID=48809>. Acesso em: 12 mar. 2004.

CARR, A. Is business bluffing ethical? In: ANDREWS, K. R.; DAVIS, D. K. (Ed.). *Ethics in practice: managing the moral corporation.* Boston: Harvard Business School Press, 1989. p. 99-109.

CARAÍBA METAIS, *Balanço Social 2004*, Salvador, 2005.

CARROLL, A. B. A three-dimensional conceptual model of corporate social performance. *Academy of Management Review*, vol. 4, p. 497-505, 1979.

_____. Corporate social responsibility: evolution of a definitional construct. *Business and Society*, vol. 38, p. 268-295, 1999.

_____; BUCHHOLTZ, A. K. *Business and society: ethics and stakeholder management.* 4th. ed. Cincinnati: South-Western College, 2000.

CHRISTIAN AID. *Behind the mask: the real face of corporate social responsibility*. London: Christian Aid, 2004. Disponível em: <http://www.scottishdirector.com/uploaded_docs/cgu_reports/csr_behindthemask.pdf>. Acesso em 12 mar. 2004.

COMISSÃO EUROPÉIA. *Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas*. (Livro Verde) Bruxelas, 2001. Disponível em: <http://europa.eu.int/eur-lex/pt/com/gpr/2001/com2001_0366pt01.pdf>. Acesso em: 15 mar. 2004.

COMPANHIA DE ELETRICIDADE DO ESTADO DA BAHIA – COELBA, *Balanço Social e Ambiental 2004*, Salvador, 2005.

COPELAND, Tom., KOLLER, Tim., MURRIN, Jack. - McKinsey & Company, *Avaliação de Empresas: valuation.* São Paulo : Makron Books, 2001.

DAVIS, K. Can business afford to ignore social responsibilities? *California Management Review*, vol. 2, p. 70-76, 1960.

_____. Understanding the social responsibility puzzle: what does the businessman owe to society? *Business Horizons,* vol. 10, p. 45-50, 1967.

_____. The case for and against business assumptions of social responsibilities. *Academy of Management Journal,* vol. 1, p. 312-322, 1973.

DE FARIA, José Henrique. *Economia Política do Poder*. Curitiba: Juruá, 2004.

DE GEORGE, R. T. *The history of business ethics*. The Accountable Corporation - the third biennial global business ethics conference. Markkula Center for Applied Ethics, 2005.

DOW JONES SUSTAINABILITY INDEX. *DJSI World 2005/2006.* Disponível em: <http://www.sustainability-index.com/djsi_protected/djsi_world/components/DJSIWorld_Country_Rev2005.pdf Acesso em: 01 fev 2006.

DUPAS, G. *Tensões contemporâneas entre o público e o privado*. São Paulo: Paz e Terra, 2003.

EUROPEAN BUSINESS NETWORK FOR SOCIAL COHESION. *For an entrepreneurial and inclusive Europe: business, government and civil society in partnership*. Brussels: EBNSC, 2000.

FREDERICK, W. The growing concern over business responsibility. *California Management Review*, vol. 2, p. 54-61, 1960.

FREEMAN, R. E. *Strategic management: a stakeholder approach*. Boston: Pitman, 1984.

FRIEDMAN, M. The social responsibility of business is to increase its profits. *New York Times Magazine*, setembro, 1970.

FOGUEL, Sergio. *Balanço social: a essência e a benemerência.* Folha de São Paulo. São paulo, 23 jun1997, Negócios, Caderno 2, p.2-2.

GIL, Antônio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 2002.

GITMAN, Lawrence . *Princípios de administração financeira: essencial.* 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2.001.

GLOBAL REPORTING INITIATIVE - GRI. *Sustainability reporting guidelines: on economic, environmental and social performance*. Boston: GRI, 2000.

HOOD, John. *Do corporations have social responsabilities.* The Freeman. V. 48, nº 11, p. 680-684, nov. 1998.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA – INEP. *Cadastro de instituições de ensino superior.* Disponível em: <http://www.educacaosuperior.inep.gov.br/funcional/lista_ies.asp>. Acesso em: 07 fev 2006.

INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL - ETHOS. *Responsabilidade social nas empresas: primeiros passos*. São Paulo: ETHOS, 1998.

_____. *Conceitos básicos e indicadores de responsabilidade social empresarial*. 2ª Ed. São Paulo: ETHOS, 2004.

_____. Disponível em: <http://www.ethos.org.br/DesktopDefault.aspx?TabID=3334&Alias=Ethos&Lang=pt-BR>. Acesso em: 01 fev 2006.

INTERNATIONAL STANDARDS ORGANIZATION – ISO. *Working report on social responsibility*. Preparado pelo ISO Advisory Group on Social Responsibility, Apr. 30, 2004. Disponível em: <http://www.iso.org/iso/en/info/Conferences/SRConference/pdf/Working%20Report%20on%20SR(Apr30).pdf>. Acesso em: 08 jan. 2005.

KIPERSTOK, A. *Tecnologias limpas: por que não fazer já o que certamente se fará amanhã?* Tecbahia, Camaçari, v.14, n.2, maio/agosto 1999, p.45-51.

KREITLON, Maria Priscilla. *A ética nas relações entre empresas e sociedade: fundamentos teóricos da responsabilidade social empresarial.* In ENANPAD, 28, ANAIS...Curitiba: ANPAD, 2004.

LACZNIAK, Gene R.., MURPHY, Patrick E. *Ethical marketing decisions: the higher road*. Needham Heights, MA: Allyn & Bacon, 1993.

LEISINGER, Klaus; SCHMITT, Karin. *Ética empresarial: responsabilidade global e gerenciamento moderno.* Petrópolis, RJ: Vozes, 2001.

MATTAR, H. *Os Novos Desafios da Responsabilidade Social empresarial***.** In:Reflexão. 2001, ano 2, n.º 05, Julho, 20p. Disponível em <http://www.ethos.org.br>, acesso Jul/2004.

MELO NETO, Francisco Paulo de, FROES, César. *Responsabilidade social e cidadania empresarial: a administração do terceiro setor.* 2a Ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

MONSANTO, *Perfil Social 2005*, São Paulo, 2005.

OCDE. *Linhas diretrizes da OCDE para as empresas multinacionais*. Paris, 2000. Disponível em: < http://www1.oecd.org/publications/e-book/200201UE5.PDF> Acesso em: 10 mar. 2004.

PAOLI, M. C. Empresas e responsabilidade social: os enredamentos da cidadania no Brasil. In: SANTOS, B. S. (Org.) *Democratizar a democracia: os caminhos da democracia participativa.* Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2002.

PORTER, Michael.E., VAN DER LINDE, Claas. *Ser verde também é ser competitivo*. Revista Exame, Ed. 597, ano 28, nº 24, nov 1995.p. 72-78.

PROGRAMA DAS NAÇÕES UNIDAS PARA O DESENVOLVIMENTO – PNUD. *Projeto do Milênio.* Disponível em <http://www.pnud.org.br/milenio/> , acesso em 20 fev 2006.

ROSS, Stephen A., WESTERFIEL, Randolph W., JORDAN, Bradford D. *Princípios de administração financeira: essentials of corporate finance.* São Paulo : Atlas, 2001.

SANTOS, Maria Estela A. F. *Representações sociais em responsabilidade social corporativa: imagens e substâncias refletidas pelo olhar dos trabalhadores.* Salvador: NPGA/UFBA, 2005. (Dissertação de Mestrado em Administração).

SOARES, Bárbara M. C. *A abordagem da ética nos cursos de graduação em administração de Salvador*. Salvador: NPGA/UFBA, 2005. (Dissertação de Mestrado Profissional apresentada ao curso de Pós-graduação do NPGA/UFBA)

SOUZA, Dânia de Paula. *Comunicação organizacional e responsabilidade social corporativa: a construção dos conceitos.* Belo Horizonte: INTERCOM, 2003. (Trabalho apresentado no Núcleo de Relações Públicas e Comunicação Organizacional, XXVI Congresso Anual em Ciência da Comunicação, Belo Horizonte/MG, 02 a 06 de setembro de 2003).

UNITED NATIONS RESEARCH INSTITUTE FOR SOCIAL DEVELOPMENt – UNRISD. *Corporate social responsibility and business regulation*. Geneva: UNRISD, 2004.

WESTON, J. Fred, BRIGHAM, Eugene F. *Fundamentos da Administração Financeira.* São Paulo: Makron Books, 2000.

WORLD BANK. *Race to the top: attracting and enabling global sustainable business*. Business Survey Report. Washington: World Bank, oct. 2003a. Disponível em: < http://www-wds.worldbank.org/servlet/WDS_IBank_Servlet?pcont=details&eid=000012009_20040419134118>. Acesso em: 03 abr. 2005.

_____. *Striking a better balance. The final report of the Extractive Industries Review.* Dec. 2003b. Annex 4: Civil society's views, Vol. III, p. 57-100. Disponível em: <http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/TOPICS/EXTOGMC/0,,contentMDK:20307065~menuPK:592071~pagePK:148956~piPK:216618~theSitePK:336930,00.html>. Acesso em: 02 abr. 2005.

WORLD BUSINESS COUNCIL FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT – WBCSD. *Corporate social responsibility: meeting changing expectations.* Geneva: WBCSD, 1999.

_____. *Corporate social responsibility: making good business sense*. Geneva: WBCSD, 2000.

Apêndices

1 – Questionário para empresas

2 – Questionário para instituições de ensino superior

3 – Relação de nomes e telefones dos coordenadores de curso das Instituições de Ensino Superior analisadas na pesquisa

4 – Currículo sugerido de disciplina específica para o estudo da Responsabilidade Social Empresarial

Apêndice 1 – Questionário empresas

1. A RS faz parte do planejamento estratégico da empresa?

2. Como é desenvolvida a tecnologia de gestão? Existem comitês/grupos especialistas para tratar os temas de RSE? São definidos objetivos e metas? De que forma?

3. Quais os focos de atuação?

4. Como é realizado o diagnóstico de onde e como investir? Quem decide?

5. A alta direção é envolvida no processo de RSE? A gestão é participativa? Quem participa?

6. Como é trabalhado o público interno? Como se deu a sensibilização?

7. Possui voluntariado na empresa ? Se sim, libera o empregado durante o trabalho?

8. Trabalha com projetos sustentáveis, de que forma? E com filantropia? Como diferencia a filantropia da RSE?

9. Utiliza leis de incentivo ? Como são selecionados os projetos ? Quais os critérios?

10. Como se dá o retorno dos projetos? Como é realizada esta avaliação?

11. Quais as dificuldades encontradas na implantação da RSE?

12. A empresa publica balanço social?

13. Segue algum modelo de gestão: GRI, ETHOS?

14. A empresa responde ao questionário do ETHOS?

15. Possui algum selo ou certificação social ?

16. Tem projetos premiados ? Quais ?

17. Que benefícios a empresa obteve com a RSE? Como foram mensurados?

Empresa : _____

Responsável : _____

Data: ___/___/___

Apêndice 2 – Questionário instituições de ensino superior

1) Sua Instituição aborda o tema da Responsabilidade Social Empresarial no ensino de graduação ou pós-graduação?

Sim □	Não □

Se você responder afirmativamente à pergunta 1, por favor, responda às perguntas abaixo.

1.1) Há quanto tempo o assunto faz parte do programa do curso de graduação ou de pós-graduação?

Menos de 1 ano □	Mais de 1 ano e menos de 3 anos □	Mais de 3 anos □

1.2) Esta abordagem é feita de forma sistemática:

Disciplina regular na graduação □	Disciplina regular na pós – graduação □	Disciplina optativa na graduação □

Ou

Esta abordagem é feita de forma esporádica:

Seminários □	Palestras □	Outros □ quais?

1.3) A abordagem é baseada:

Na bibliografia existente sobre o assunto ? Sim □ Não □
Quais os autores e as obras utilizadas?
Nas melhores práticas empresariais conhecidas ? Sim □ Não □
Quais as empresas utilizadas como referência?

2) Esta disciplina para a formação do administrador é

Imprescindível □	Importante □	Complementar □

Instituição : _____

Coordenador : _____

Data: ___/___/___

Apêndice 3 – Relação de nomes e telefones dos coordenadores de curso das Instituições de Ensino Superior analisadas na pesquisa

	Instituição	Telefone	Nome do Coordenador
1	Centro Federal de Educação Tecnológica da Bahia - CEFET/BA	2102-9499	Prof. Lívia Simões
2	Centro Universitário da Bahia - FIB	2107-8100	Prof. Ana Barreiros
3	Escola Superior de Administração, Marketing e Comunicação de Salvador - ESAMC de Salvador	3358-1688	Prof. Ângelo Agulha
4	Faculdade Amec Trabuco - Amec	3366-3847	número inexistente
5	FACULDADE BAIANA DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS - FABAC	3368-8200	Prof. Paulo Cardoso
6	FACULDADE BATISTA BRASILEIRA - FBB	3354-3434	Prof. Amadeu
7	FACULDADE CASTRO ALVES - FCA	3248-1455	Prof. Coutinho
8	Faculdade Cidade do Salvador - FCS	3242-6917	Prof. Agenor e Ademival
9	Faculdade de Artes, Ciências e Tecnologias - FACET	3248-1274	Profª. Ceres
10	Faculdade de Ciências e Cultura da Bahia -	3261-1658	Prof. João
11	Faculdade de Ciências e Cultura de Cajazeiras -	3309-7810	Prof. Alexandre
12	Faculdade de Ciências Gerenciais da Bahia - UNICENID	3336-5995	Profª. Ana Virgínia
13	Faculdade de Tecnologia e Ciências - FTC SALVADOR	3281-8021	Prof. Abreu
14	FACULDADE DE TECNOLOGIA EMPRESARIAL - FTE	2106-3999	Prof. Ângelo
15	Faculdade Delta - FacDelta	3230-3169	Profª. Cristina
16	FACULDADE DOIS DE JULHO - F2J	3114-3400	Prof. Adriano
17	Faculdade Dom Pedro II -	3243-7272	Prof. Almir
18	Faculdade Hélio Rocha - FHR	2101-5000	Prof. Ricardo Coutinho
19	Faculdade Isaac Newton - ISAACNEWTON	3334-6264	Prof. Sompi
20	Faculdade Jorge Amado - ASBEC	3534-8179	Profª. Emiliana Vargens
21	Faculdade Montessoriano de Salvador - FAMA	3371-5643	Profª. Adriana
22	Faculdade Regional da Bahia - FARB	3329-1000	Prof. Pedro Paulo
23	Faculdade Ruy Barbosa de Administração e de Direito - FRBA	3205-1733	Prof. Nelson
24	Faculdade São Camilo -	3347-3233	Prof. Elismara
25	Faculdade São Salvador -	2106-2733	Prof. Lucas
26	Faculdade São Tomaz de Aquino -	2104-3333	Prof. Rui
27	Faculdade Social da Bahia - FSBA	4009-3698	Prof. Tomaz Asmar
28	FACULDADE VISCONDE DE CAIRÚ - FAVIC	2108-8562	Prof. Carlos Martins
29	FACULDADES INTEGRADAS OLGA METTIG - FAMETTIG	3243-8826	ninguém atende
30	Instituto Baiano de Ensino Superior - IBES	3353-6350	Prof. Fábio
31	INSTITUTO DE EDUCAÇÃO SUPERIOR UNYAHNA DE SALVADOR - IESUS	3367-8400	Profª. Beth
32	Instituto Salvador de Ensino e Cultura - ISEC	3354-6264	Prof. Frederico
33	UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SALVADOR - UCSAL	3324-7500	Prof. José Luiz Fernandez
34	UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA - UNEB	3117-2268	Profª. Mirian Mello
35	Universidade Federal da Bahia - UFBA	3237-4544	Prof. Gilberto Almeida
36	Universidade Salvador - UNIFACS	3273-8538	Profª. Fátima Góes

4 – Currículo sugerido de disciplina específica para o estudo da Responsabilidade Social Empresarial

Secretaria Geral de Cursos

Programa de Disciplina

Curso:	Administração	**Habilitação em:**	Todos	**Ano:**	2006
Disciplina:	Responsabilidade Social Empresarial		**Carga Horária:**	**60 horas**	
Professor:					

I . Objetivos

Geral

- Entender e avaliar o contexto empresarial sob a ótica da responsabilidade social e ser capaz de atuar de forma eficiente e eficaz na satisfação das expectativas dos agentes envolvidos.

Específicos

Capacitar o aluno a:

- Conhecer os principais autores e obras sobre o tema e a evolução dos conceitos e da percepção dos agentes ao longo do tempo;
- Reconhecer e descrever as principais abordagens sobre o assunto: ética ou normativa, social ou contratual e instrumental ou utilitária;
- Conhecer e interpretar a visão dos principais críticos da responsabilidade social empresarial;
- Compreender os principais indicadores utilizados para medir a performance das empresas na área;
- Avaliar as principais iniciativas empresariais no campo da responsabilidade social, sob a ótica dos vários atores envolvidos;
- Analisar o alinhamento entre as macroestratégias da empresa e suas ações de responsabilidade social;
- Verificar a aderência entre o discurso e a prática da responsabilidade social nas empresas;

II. Ementa

A evolução do conceito de responsabilidade social: filantropia, ação social e compromisso. A maximização do lucro como contraponto. As escolas de pensamento e seus focos de análise. As partes interessadas e suas interações com a empresa. Fundamentos teóricos da responsabilidade social: os vetores. As melhores práticas de responsabilidade social. Técnicas de avaliação e controle do retorno dos projetos sociais.

III. Conteúdo Programático

Módulo 1 – A Evolução do Conceito de Responsabilidade Social Empresarial (RSE)

- Da filantropia ao compromisso social;
- Um contraponto à RSE: a visão de Milton Friedman;
- A RSE como elemento do desenvolvimento sustentável;
- As principais escolas de pensamento e suas respectivas abordagens;
- A teoria dos Stakeholders.

Módulo 2 – Fundamentos Teóricos da Responsabilidade Social Empresarial (RSE)

- Os vetores de RSE;
- As interações entre as empresas e suas partes interessadas;
- RSE x Maximização do retorno para o acionista: os índices de sustentabilidade empresarial;
- As abordagens do conceito de RSE;
- A RSE como vantagem competitiva.

Módulo 3 – A Prática Atual da Responsabilidade Social Empresarial (RSE)

- As melhores práticas de RSE;
- As dificuldades de implantação e os benefícios alcançados;
- Os indicadores Ethos;
- Como avaliar ações de RSE;
- Os principais aspectos da RSE.

Metodologia

- Aulas expositivas;
- Aulas práticas com ênfase no estudo de casos;
- Dinâmicas de grupo;
- Seminários.

Avaliação

Será composta de trabalhos individuais e em equipe ao longo do período letivo.

IV . Bibliografia básica

ASHLEY, Patrícia A. (Coord.). *Ética e responsabilidade social nos negócios*. São Paulo: Saraiva, 2002.

MELO NETO, Francisco Paulo de, FROES, César. *Responsabilidade social e cidadania empresarial: a administração do terceiro setor*. 2a Ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

V. Bibliografia complementar

ACKERMAN, R. *How companies respond to social demands*. Harvard Business Review, vol. 51, p. 88-98, 1973.

BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL - BNDES. *Balanço social e outros aspectos da responsabilidade social corporativa*. Área de Desenvolvimento Social, Relato Setorial no. 2, mar. 2000, Rio de Janeiro.

BOWEN, H. *Social responsibilities of the businessman*. New York: Harper & Row, 1953.

CARROLL, A. B. A three-dimensional conceptual model of corporate social performance. *Academy of Management Review*, vol. 4, p. 497-505, 1979.

_____. Corporate social responsibility: evolution of a definitional construct. *Business and Society*, vol. 38, p. 268-295, 1999.

_____; BUCHHOLTZ, A. K. *Business and society: ethics and stakeholder management.* 4th. ed. Cincinnati: South-Western College, 2000.

DAVIS, K. Can business afford to ignore social responsibilities? *California Management Review*, vol. 2, p. 70-76, 1960.

DE GEORGE, R. T. *The history of business ethics*. The Accountable Corporation - the third biennial global business ethics conference. Markkula Center for Applied Ethics, 2005.

FREDERICK, W. The growing concern over business responsibility. *California Management Review*, vol. 2, p. 54-61, 1960.

FREEMAN, R. E. *Strategic management: a stakeholder approach*. Boston: Pitman, 1984.

FRIEDMAN, M. The social responsibility of business is to increase its profits. *New York Times Magazine*, setembro, 1970.

HOOD, John. *Do corporations have social responsabilities.* The Freeman. V. 48, nº 11, p. 680-684, nov. 1998.

INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL - ETHOS. *Responsabilidade social nas empresas: primeiros passos*. São Paulo: ETHOS, 1998.

KREITLON, Maria Priscilla. *A ética nas relações entre empresas e sociedade: fundamentos teóricos da responsabilidade social empresarial.* In ENANPAD, 28, ANAIS...Curitiba: ANPAD, 2004.

LEISINGER, Klaus; SCHMITT, Karin. *Ética empresarial: responsabilidade global e gerenciamento moderno.* Petrópolis, RJ: Vozes, 2001.