

Universidade Estadual do Ceará - UECE
Centro de Estudos Sociais Aplicados - CESA
Curso de Mestrado Acadêmico em Administração - CMAAd

**TEORIA E PRÁTICA DE AÇÕES DE
RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL EM
PEQUENAS EMPRESAS: O CASO DAS PANIFICADORAS
DO ESTADO DO CEARÁ**

RAIMUNDO WELLINGTON ARAÚJO PESSOA

Fortaleza – 2005

RAIMUNDO WELLINGTON ARAÚJO PESSOA

**TEORIA E PRÁTICA DE AÇÕES DE
RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL EM
PEQUENAS EMPRESAS: O CASO DAS PANIFICADORAS
DO ESTADO DO CEARÁ**

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado Acadêmico em Administração de Pequenos e Médios Negócios da Universidade Estadual do Ceará, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração.

Orientador: João Adamor Dias Neves, Phd.

Fortaleza – 2005

Universidade Estadual do Ceará - UECE
Centro de Estudos Sociais Aplicados - CESA
Curso de Mestrado Acadêmico em Administração - CMAAd

Título do Trabalho: Teoria e Prática de Ações de Responsabilidade Social Empresarial em Pequenas Empresas: O Caso das Panificadoras do Estado do Ceará.

Autor: Raimundo Wellington Araújo Pessoa

Defesa em 07/10/2005

Conceito obtido: Satisfatório

Nota Obtida: 10,0

Banca Examinadora

João Adamor Dias Neves, Phd – Orientador - UECE
Presidente da Banca

Daniel Rodriguez de Carvalho Pinheiro, Prof. Dr - UECE
1º examinador

Maria Vilma Coelho Moreira, Phd – UNIFOR
2º examinador

AGRADECIMENTOS

Em particular ao Professor João Adamor Dias Neves, Phd - meu orientador, pela confiança, expectativas, e por suas grandes contribuições. A ele também pertencem muitos dos méritos deste estudo;

Ao professor Ms. André Moura Xavier por ter fornecido sugestões primordiais, bem como ter-me gentilmente fornecido a dissertação de sua autoria;

À professora Dra. Lílian. S. Outtes Wanderley por fornecer-me material e sugestões;

À professora Rivanda Meira Teixeira, Phd por fornecer-me material e sugestões;

À Fátima Wellingta Araújo Pessoa pelas leituras e revisões feitas no trabalho;

À Leandra Fernandes Nascimento por todo tempo dedicado a mim e pela imensa ajuda;

Agradeço sinceramente a todos os professores e colegas de turma, os quais contribuíram de forma singular, pelo apoio, estímulo, pela empatia e pela vontade comum de realização do trabalho;

À coordenação do Curso de Mestrado em Administração – UECE pela compreensão;

Aos funcionários que compõem o Curso de Mestrado em Administração – UECE por tantas vezes terem colaborado comigo;

Ao Sindicato das Indústrias de Panificação e Confeitaria do Estado do Ceará pela colaboração e atenção na disponibilização dos dados necessários à realização deste trabalho;

E por fim, ao Instituto FIEC de Responsabilidade Social pelas informações valiosas dadas sobre os projetos de práticas de ações de responsabilidade social nas panificadoras do Estado do Ceará.

RESUMO

Esta dissertação analisa a teoria e prática das ações de responsabilidade social empresarial - RSE em quatorze panificadoras participantes dos Projetos Pão, Educação e Arte e Forno de Talentos. O objetivo principal do estudo é analisar como a responsabilidade social empresarial tem sido encaminhada no segmento das panificadoras, confrontando a prática com a teoria. Especificamente, pretende-se: (1) identificar as estratégias e ações de RSE das panificadoras nos dois projetos; (2) analisar os fatores que motivaram as panificadoras a participarem dos dois projetos de práticas de RSE; e (3) avaliar o que essas panificadoras consideram como áreas de atuação mais importantes nas ações de responsabilidade social. A revisão da literatura aborda o conceito de responsabilidade social nos aspectos político, filosófico, econômico, sociológico e administrativo; versa sobre a atuação orientada para RSE; trata da responsabilidade social nas pequenas empresas; discorre sobre a evolução da RSE no Brasil; e finalmente, mostra a busca de novos caminhos políticos e éticos por parte do pequeno empresário. Trata-se de pesquisa exploratória e descritiva, de natureza quantitativa e qualitativa, usando-se entrevista estruturada, elaborada e aplicada aos gestores das panificadoras, seguido de observação participante. Os resultados indicam que é pequeno o impacto das práticas de responsabilidade social nos objetivos e nas estratégias das panificadoras participantes dos dois projetos, elas utilizam práticas de RSE de pouco alcance, consideradas apenas um ensaio de RSE; as ações se atêm à reação social, abordando um ou mais problemas, tentando amenizá-los ou cumprindo mera obrigação social. Em verdade os resultados das entrevistas e da observação participante indicam que a prática de RSE está longe do que a literatura aponta.

Palavras-chave: Ações de responsabilidade social empresarial; panificadoras; teoria e prática; avaliação de projetos de responsabilidade social empresarial.

ABSTRACT

This dissertation analyses the theory and practice related to actions of corporate social responsibility – CSR in fourteen bakeries as a result of the projects Bread, Education e Arts and Talents Brood. In addition, the main objective of the study is to analyze the way corporate social responsibility has been directed towards the segment of bakeries, comparing its practice with the theory. Specifically, it is intended: (1) to identify the strategies and practices of CSR in fourteen bakeries in both projects; (2) to analyse the motivational factors used by the bakeries to take part in both CSR projects and (3) to assess to what extent what these bakeries consider as the main CSR important working areas. The literature review presents the concept of social responsibility in political, philosophical, economical, sociological and administrative terms; it shows the bakeries performance oriented towards CSR; it deals with social responsibility in small companies; the evolution of CSR theory in Brazil; and finally, it shows an increasing effort from small entrepreneurs in finding out new political and ethical ways related to their business. Also, the methodology employed desk research and a descriptive study, both quantitative and qualitative in nature, via a survey by using structured interview with bakery managers, followed by participating observation in the field. On the basis of the comparison between CRS theory and practice it is possible to observe only a small impact of CSR practices on the objectives and strategies used by the bakeries involved in both projects. Besides, they used insignificant CSR practices performance which are seen as a mere CSR attempt, that is their CSR practices emphasize only social reaction by approaching one or more problems, by trying to either soften them or to accomplish a simple social obligation. In short, the results of interviews and participants' observation indicate that the implementation of CSR practices is significantly distant from the way the literature review present this subject.

Key-words: corporate social responsibility; bakeries; theory and practice; projects assessment of corporate social responsibility.

SUMÁRIO

LISTA DE TABELAS.....	07
LISTA DE FIGURAS.....	08
INTRODUÇÃO.....	09
1 – REFERENCIAL TEÓRICO.....	18
1.1 – Responsabilidade Social: Conceito Político, Filosófico, Econômico, Sociológico e Administrativo.....	18
1.2 – Atuação Orientada para a Responsabilidade Social Empresarial..	41
1.3 – Responsabilidade Social Empresarial no Brasil	68
1.4 – Responsabilidade Social nas Pequenas Empresas.....	77
1.5 – O Pequeno Empresário e a Busca de Novos Caminhos Políticos e Éticos...	85
2 – METODOLOGIA.....	94
2.1 – Setor de Panificação no Ceará.....	94
2.2 – Tipologia do Estudo.....	98
2.3 – Definição dos Termos da Pesquisa.....	101
2.4 – Procedimentos para Coleta de Dados.....	104
2.5 – Procedimento de Análise dos Dados.....	108
3 – RESULTADOS.....	109
3.1 – Apresentação e Análise dos Resultados.....	109
3.2 – Discussão dos Resultados.....	125
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	137
REFERÊNCIAS.....	147
APÊNDICE	155
APÊNDICE I - QUESTIONÁRIO SOBRE RESPONSABILIDADE SOCIAL..	156
ANEXO.....	159
ANEXO I – RELAÇÃO DAS PANIFICADORAS.....	160

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Tempo de atuação da empresa no mercado.....	109
Tabela 2 – Número de empregados.....	110
Tabela 3 – Responsáveis pelas ações de RSE.....	111
Tabela 4 – Nível de escolaridade dos proprietários.....	111
Tabela 5 – Origem dos conhecimentos de RSE.....	112
Tabela 6 – Participação de treinamento sobre RSE..	113
Tabela 7 – Realização de ações sociais como parte ou não da estratégia da empresa.....	114
Tabela 8 – Identificação das áreas de atuação social desenvolvida pelas panificadoras.....	114
Tabela 9 – Práticas de responsabilidade social empresarial que as panificadoras desenvolvem.....	115
Tabela 10 – Público-alvo.....	116
Tabela 11 – Razão da escolha do público-alvo.....	117
Tabela 12 – Ações de RSE desenvolvidas	118
Tabela 13 – Fatores externos motivadores da prática de RSE.....	119
Tabela 14 – Fatores internos motivadores da prática de RSE.....	120
Tabela 15 – Resultados que a prática da responsabilidade social trouxe para os objetivos e as estratégias da empresa.....	121
Tabela 16 – Existência de um plano de ação da RSE.....	122
Tabela 17 – Apresentação de sugestões para atrair outras panificadoras.....	123

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Os quatro níveis de responsabilidade social..... 47

INTRODUÇÃO

Devido à crescente preocupação que temas como ética, filantropia, cuidados com o meio ambiente, transparência e valores empresariais vêm adquirindo no meio acadêmico e empresarial e à grande exposição do assunto na mídia, pode-se perceber que uma nova preocupação está permeando o comportamento das organizações.

Constata-se, através das discussões freqüentes sobre o tema relacionado com ações de responsabilidade social, que está se formando uma consciência de que os complexos problemas sociais de hoje em dia não podem ser resolvidos apenas pelos governos e pelas organizações sem fins lucrativos. Assim, a participação do setor empresarial, com toda sua capacidade criativa, seus recursos e sua liderança, é crucial nesse processo.

Ao redor do mundo, empresas que têm adotado um comportamento de responsabilidade social empresarial provaram ser um poderoso agente de mudanças, trabalhando lado a lado com os governos e a sociedade civil.

“Ser socialmente responsável significa adotar uma abordagem coerente e ética em todas as suas atividades. Isto requer contribuir para o desenvolvimento sustentável das populações, comunidades e meio ambiente” (MELLO, 1999, p. 2).

De acordo com o Instituto Ethos (2001a), as empresas que assumem uma dimensão ética e socialmente responsável parecem ganhar o respeito das populações e comunidades com as quais interagem, o que normalmente se traduz na preferência do público consumidor em relação aos produtos oferecidos no mercado. Dessa forma, além de satisfazer ao imperativo moral de trabalhar de uma maneira socialmente responsável, parece que as empresas podem ainda transformar o seu comportamento socialmente responsável em vantagens comerciais, o que pode ser visto como uma estratégia de negócios altamente significativa.

A implementação da responsabilidade social tem se tornado um fator crescente de sucesso empresarial, em função das crescentes discussões desse assunto nos fóruns acadêmico, empresarial, associativo e sindical nos países desenvolvidos desde os anos setenta e, dessa maneira, estudar este tema oferece a possibilidade às empresas de construir um ambiente empresarial e de negócios mais próspero e socialmente mais justo.

De acordo com Ashley (2002), Lima (2002), e Dollabela (2003), um número considerável de indivíduos no Brasil dedica o seu tempo ou seus recursos para causas sociais e tudo indica que as empresas também estão preocupadas em desenvolver ações de responsabilidade social empresarial como forma de fidelizar seus clientes.

O tema desse estudo trata de como a responsabilidade social empresarial tem sido encaminhada no segmento das panificadoras, confrontando a prática com a teoria. Pretende-se identificar as estratégias e ações desenvolvidas pelas panificadoras nos projetos Pão, Educação e Arte e Fornada de Talentos, conhecer os fatores que motivaram as panificadoras a participarem destes projetos, bem como as respectivas áreas de atuação, consideradas como as mais importantes na visão dos proprietários das panificadoras. Além disso, busca-se saber junto aos clientes a percepção *deles* sobre ações de responsabilidade social empresarial praticada pelas panificadoras.

O interesse pelo tema surgiu inicialmente do conhecimento dos indicadores Ethos de RSE, pois como cidadão e administrador de empresas, inserido numa sociedade em que há grandes disparidades sociais, o autor considerou a necessidade de saber o que as PMEs fazem nesse domínio. Assim, o autor está interessado, por meio deste estudo, em oferecer dados concretos sobre o que pensam os empresários das panificadoras e, como tal, pretende buscar uma melhor forma de atuação profissional que possa contribuir para a resolução dos sérios e preocupantes problemas sociais.

Este tema, a princípio, foi escolhido pela relevância do assunto que está em foco atualmente, revelando-se, por sua própria natureza, muito abrangente e pertinente, capaz de contribuir para a conscientização sobre o papel - mais que isso, sobre a responsabilidade e o bem-estar da sociedade em que as empresas estão inseridas.

Como campo de estudo tem-se as panificadoras participantes dos projetos Pão, Educação e Arte e Fornada de Talentos, criados pela Federação da Indústria e Comércio do Ceará –FIEC, que tratam de ações de responsabilidade social empresarial (RSE).

O primeiro projeto, denominado de Pão, Educação e Arte trabalha com crianças e adolescentes residentes nas comunidades próximas às empresas filiadas ao Sindicato das Indústrias de Panificação e Confeitaria do Estado do Ceará (SINDPAN), em um processo educacional, através de atividades artísticas, musicais e esportivas.

O segundo projeto, denominado de Fornada de Talentos, foi criado pelo Instituto Euvaldo Lodi - Núcleo do Ceará, Secretaria Estadual do Trabalho e Empreendedorismo (SETE), Associação Cearense da Indústria de Panificação (ACIP), Instituto Federação das Indústrias do Estado do Ceará de Responsabilidade Social (Instituto FIEC de Responsabilidade Social) e Sindicato das Indústrias de Panificação e Confeitaria do Estado do Ceará (SINDPAN), visa a ajudar jovens carentes a conseguir o primeiro emprego e concede a eles uma bolsa de R\$ 150 mensais, em contrapartida aos serviços prestados por meio de estágio, contribuindo, desse modo, no processo de formação profissional, e estimulando a inserção no mercado de trabalho do jovem estudante

Dentro do conceito e das diversas vertentes sobre este tema, foi identificada de que forma a responsabilidade social empresarial pode estar contemplada na formação e implementação das estratégias adotadas pelas panificadoras que desenvolvem os projetos

Pão, Educação e Arte e Fomada de Talentos. Foram discutidos os benefícios e as vantagens que a responsabilidade social empresarial pode trazer para as empresas.

Visto que a responsabilidade social empresarial exerce impactos nos objetivos e nas estratégias empresariais, é relevante considerar aspectos desse conceito na avaliação do desempenho de uma empresa.

O presente estudo dirige-se especificamente para os investimentos de negócios voltados para questões sociais, numa discussão em torno do conceito de responsabilidade social empresarial, no debate acerca dos padrões de relação das pequenas empresas com os atores que convivem com a mesma.

Ultimamente, os termos responsabilidade social, empresa cidadã e balanço social têm sido usados com frequência pela mídia, pelo Governo, pelas entidades de classes, pelos empresários e trabalhadores. Porém, muitos empresários, notadamente as micros, pequenas e médias empresas, que representam a grande maioria das empresas - têm grandes indagações de como atuar para desenvolver ações sociais.

As graves questões sociais do País devem ser enfrentadas pela sociedade como um todo, cada cidadão pode e deve atuar em seu círculo de influência, utilizando os meios de que dispõe, a fim de minimizar os problemas sociais do dia-a-dia.

O respeito e a confiança, obtidos pelos empresários nas comunidades onde atuam, propiciam a articulação de parcerias e os credenciam a incentivar práticas de responsabilidade social para respaldar seu trabalho social no meio ambiente em que eles atuam por meio de seus negócios. Além disso, casos concretos de ações sociais desenvolvidas por muitos desses empresários, junto às suas comunidades, são exemplos do poderoso instrumento para o exercício da responsabilidade social empresarial, entendido aqui como o seu capital social, o qual é formado pelo respeito e pela confiança da comunidade onde esses mesmos empresários se inserem.

Uma das formas de atuação de responsabilidade social por parte dos empresários pode ser preparar um adolescente carente, treinando-o e motivando-o para o trabalho, mas sem explorá-lo.

Por outro lado, empresas de sucesso sustentado, aquelas que participam significativamente em seus mercados e querem sobreviver neles, já descobriram a importância e o valor de suas práticas de responsabilidade social e do exercício da cidadania como organização responsável, ética e cidadã.

Internamente, uma organização com postura ética e voltada para ações de responsabilidade social, possibilita a criação de um ambiente que suporta e estimula a criatividade de seus membros e, como tal, favorece a ausência de medo para assumir responsabilidades sociais, podendo, dessa maneira, responder mais rápida e eficientemente às demandas sociais por parte dos seus clientes.

Outra forma de praticar ações de responsabilidade social empresarial é fazer parcerias, tanto com fornecedores como com clientes, uma vez que isto é visto cada vez mais como ações necessárias para o alto desempenho e bons resultados das empresas no mercado.

Em função do que foi aduzido até aqui, o presente estudo mostra o papel histórico do conceito de micro e pequena empresa, sua caracterização e suas ações sociais empresariais, indicando como a responsabilidade social empresarial passou gradativamente a incorporar essas mesmas práticas, assim como as razões que levaram essas pequenas empresas a também adotarem este papel.

Responsabilidade social empresarial é aqui entendida como conjunto de ações que vão além das práticas econômicas e legais por parte das empresas e dentro desse conceito e das diversas vertentes sobre o assunto, será identificada de que forma a

responsabilidade social é percebida pelos proprietários de pequenas empresas, no caso, as panificadoras.

Em relação à estratégia, há definições que reforçam o alcance dos objetivos da organização, como é o caso de Oliveira (1998) e Bethlem (1999), quando afirmam que estratégia é a ação ou o caminho mais adequado a ser executado para alcançar o objetivo. Por sua vez, Thompson Jr. e Strickland III (2000) conceituam estratégia como um conjunto de ações tomadas pelos executivos, dentre algumas alternativas, com vistas a atingir o melhor desempenho da organização, de acordo com seus objetivos.

No Brasil, a partir dos anos 80, nota-se que as empresas têm se preocupado com problemas que envolvem a sociedade e o meio ambiente no qual estão inseridas. Elas passam a compreender a importância de se responsabilizarem por áreas como educação, saúde e moradia, nas quais o Estado não tem conseguido suprir eficientemente as necessidades da população. Rompendo o velho paradigma de que as empresas só se preocupam com a geração de lucros, tornou-se estritamente necessário para elas sobreviver num mercado altamente competitivo a preços baixos, com produtos de qualidade e marketing inteligente, ressaltando também que o consumidor está cada vez mais seletivo, preferindo empresas que realmente se integram à comunidade. Isto pode ser constatado pela citação a seguir:

Tudo começa com o surgimento de um clima de maior simpatia para a imagem da empresa. De repente, a empresa deixa de ser a vilã, responsável pela prática de preços abusivos, demissões e fonte geradora de lucros exorbitantes e, em muitos casos, a responsável pela depredação da natureza. Torna-se uma empresa-cidadã, que se traduz numa imagem corporativa de consciência social comprometida com a busca de soluções para os graves problemas sociais que assolam a comunidade. Muda sua imagem, fruto do seu novo posicionamento de empresa cidadã. (MELO NETO e FROES, 1999, p. 95).

O compromisso com a justiça social, a solidariedade e a capacidade de atuar em parceria deveria fazer parte de cada indivíduo e de todas as empresas. Em função

disso, o presente estudo foi motivado com base no compromisso referido anteriormente, associado à compreensão de que o Brasil tem todos os ingredientes para ser economicamente forte e socialmente justo.

Toda organização-cidadã incorpora em seus valores e em suas atividades, a ética empresarial como norteadora e pré-requisito fundamental, a qual, segundo Schommer e Fischer (1999), diz respeito a um conjunto de princípios, ações e atitudes, voltados para a valorização da qualidade, para o respeito ao consumidor e ao meio ambiente, abarcando também o respeito para com todos os agentes que se relacionam com a empresa: empregados, fornecedores, governo, clientes, comunidade, sócios ou acionistas etc.

Além da melhoria da imagem da empresa, a ação social pode proporcionar outros benefícios: os empregados envolvidos com projetos sociais sentem-se imensamente recompensados, com uma grande satisfação pessoal, contribuindo, desse modo para a melhoria de seu desempenho, e, por extensão, para melhoria da própria empresa onde trabalha.

Este fato passou a ser extremamente importante num mercado de constantes incertezas, em que os empregados convivem diariamente com a possibilidade de demissão. É inegável o fato de que fazer o bem e conscientizar-se de sua responsabilidade social vem se tornando um componente vital para o sucesso das empresas e, mais do que isso, uma extraordinária vantagem competitiva, atraindo o mercado, gratificando os empregados e fortalecendo a boa imagem da empresa, ou seja, todos saem ganhando.

Assim, em uma época em que os vários contextos culturais ao redor do mundo estão cada vez mais interligados e o papel social das empresas está sendo repensado, principalmente por causa das grandes modificações que estão acontecendo no papel de outras instituições (tais como o Estado e a sociedade civil), podemos dizer que a crescente atenção à ética e à responsabilidade social corporativa, bem como a idéia de que as organizações do terceiro milênio precisam ser socialmente responsáveis se quiserem sobreviver em meio à competição cada vez mais acirrada, fazem parte desses processos profundos de mudanças.(ASHLEY, 2002, p. 53).

A importância de pequenas empresas para a economia e sociedade foi discutida intensivamente por Fisher e Groenveld (1976), porém, o estudo de responsabilidade social de pequena empresa ainda é pouco explorado. Realmente, há muito poucos estudos focalizando responsabilidade social de pequena empresa (CHRISMAN, 1983 e THOMPSON e SMITH, 1991).

A ênfase de pesquisa em grandes empresas não ajuda compreender as práticas de responsabilidade social no contexto das pequenas empresas.

Conseqüentemente, há poucas diretrizes teóricas ou empiricamente baseadas nas quais as pequenas empresas podem utilizar para formular políticas de responsabilidade social, objetivos ou estratégias.

Em vista dos argumentos anteriormente aduzidos, este estudo pretende contribuir para o melhor entendimento do papel e das práticas de responsabilidade social empresarial das panificadoras, associando a teoria e prática (percepção) de ações sociais existentes na comunidade onde atuam essas panificadoras, foco central deste estudo.

Assim, as perguntas para as quais se buscaram respostas através da realização do presente estudo é: “Como a responsabilidade social empresarial tem sido encaminhada no segmento das panificadoras?” “As ações de responsabilidade social têm melhorado o desempenho e sustentabilidade durante dois ou mais anos, das panificadoras participantes dos dois projetos, proporcionando-lhes valor agregado à imagem corporativa da empresa, motivação dos empregados e melhoria do clima organizacional?” “As ações sociais desenvolvidas pelas panificadoras participantes dos dois projetos permitem caracterizá-las como empresas socialmente responsáveis?” As respostas a essas perguntas poderão elucidar os benefícios e as vantagens que a responsabilidade social empresarial praticada por essas panificadoras pode trazer-lhes no curto e médio prazo.

Assim, o objetivo geral deste trabalho é analisar como a responsabilidade social empresarial tem sido encaminhada no segmento das panificadoras, confrontando a prática com a teoria. Especificamente pretende-se: (1) identificar as estratégias e ações desenvolvidas pelas panificadoras nos projetos Pão, Educação e Arte e Fornada de Talentos; (2) analisar os fatores que motivaram as panificadoras a participarem desses dois projetos; e (3) finalmente, avaliar o que essas pequenas empresas consideram como áreas de atuação mais importantes na responsabilidade social.

Este trabalho está estruturado da seguinte maneira: o capítulo 1, Referencial teórico, aborda o conceito de responsabilidade social nos aspectos político, filosófico, econômico, sociológico e administrativo; versa sobre a atuação orientada para RSE; discorre a evolução da RSE no Brasil; trata da responsabilidade social nas pequenas empresas; e finalmente, mostra a busca de novos caminhos políticos e éticos por parte do pequeno empresário. O capítulo 2, metodologia, traz os principais dados do setor de panificação no estado do Ceará, descreve e justifica as técnicas e os métodos de pesquisa utilizados, define os termos usados no estudo, indica os procedimentos em termos população e amostra, instrumentos de coleta de dados, seguidos dos procedimentos de tabulação, análise e interpretação dos dados. O capítulo 3 traz a apresentação, análise e discussão dos resultados do estudo e, nas considerações finais, faz-se o cotejo entre os objetivos propostos e aquilo que efetivamente foi alcançado, e, com base nos resultados apresentados fazem-se recomendações pontuais, indicam-se a quem interessam os resultados do estudo, apresentam-se as limitações do estudo e propõe-se a realização de outros estudos, focando aspectos diferentes daqueles que aqui foram apresentados. Apresentam-se finalmente as referências, o apêndice e o anexo.

1 - REFERENCIAL TEÓRICO

1.1 - Responsabilidade Social: Conceito Político, Filosófico, Econômico, Sociológico e Administrativo

O objetivo deste capítulo é apresentar a responsabilidade social com base em diferentes aspectos que se complementam. Ele está dividido em cinco partes, cujos detalhes são listados e explicados a seguir.

1.1.1 - Responsabilidade social como conceito político

Esta idéia está associada ao papel do Estado em suas diferentes vertentes. Para Cotrim (1996, p.23), o Estado é caracterizado como uma “instituição político-administrativa que detém força para impor normas e organização à sociedade civilizada”. O Estado moderno através de suas posições sócio-político-econômicas, subdivide-se em Estado intervencionista ou abstencionista.

Conforme Bobbio (1999, p.124-130), o Estado intervencionista se apresenta com o propósito de garantir a felicidade de seu povo e pode ser identificado como o Estado do bem-estar contemporâneo. Na economia caracteriza-se por assumir o direito de controlar a produção dos bens ou a distribuição da riqueza, facilitar certas atividades e obstaculizar outras, ou seja, por estabelecer uma direção ao conjunto da atividade econômica do país.

O Estado abstencionista ou mínimo pode ser identificado com o atual Estado liberal e conforme o liberalismo de Adam Smith, deve se limitar a prover a defesa externa e a ordem interna, bem como a execução de trabalhos públicos.

O Estado liberal caracteriza-se, principalmente pela separação entre Estado e economia e pela tentativa de reduzir a política à chamada sociedade política, ou seja, pela tentativa de despolitizar as relações econômicas e sociais. Ao tentar separar a política da economia, o Estado liberal definirá, por um lado, um conceito de sociedade reduzida aos produtores, e aos cidadãos, e por outro, ambas faces da mesma moeda, mas separados por esferas de atuação. Um estado de cidadãos e uma sociedade de proprietários é o fim do conceito de classe social (TOLEDO, 1995, p. 72).

Interferindo o mínimo possível na esfera social, o Estado liberal acentuou o progresso econômico e exacerbou a valorização individual, favorecendo os mais audaciosos, os mais hábeis e menos escrupulosos, sem levar em consideração a natureza associativa do homem.

A decadência do liberalismo foi resultado das lutas sociais e políticas do século XIX e princípios do XX (auge do movimento socialista e a decadência do assistencialismo cristão). “O liberalismo fracassou do ponto de vista de ser capaz de sustentar o crescimento econômico sem grandes crises, assim como de garantir a ordem social” (TOLEDO, 1995, p. 75).

Para Bobbio (1989, p. 112), a passagem do Estado liberal para o Estado social é assinalada pela passagem de um direito com função predominantemente protetora/repressiva para um direito cada vez sempre mais promocional.

O Estado social é em parte, investidor econômico, em parte regulador da economia e dos conflitos, mas também Estado benfeitor que procura conciliar crescimento econômico com legitimidade de ordem social (TOLEDO, 1995, p. 75).

Para Toledo (1995, p. 76), o Estado social capitalista, que se impôs em todo o mundo e dominou durante uns quarenta anos, permitiu nesse lapso de tempo altas taxas de crescimento, ordem social e uma alternativa aos triunfantes socialismos reais.

A crítica neoliberal assinala que o Estado transformou-se num agente econômico com a mesma racionalidade dos agentes privados, com o que a diferença qualitativa da intervenção perde todo sentido e eficácia (BOBBIO, 1989, p. 116-119).

O neoliberalismo, como doutrina justificadora de uma nova ordem, posterior à do Estado social, na verdade, só cumpre os seus pressupostos em parte, mas, em troca, enfrenta contradições importantes, como as seguintes: (1) permite às economias crescerem dentro de certos limites ou reduzirem taxas de inflação, mas às custas de uma polarização produtiva e social; (2) a liberalização dos mercados ocorre com uma rígida política salarial que provoca uma queda nos salários reais; e (3) permite a formação de grupos privilegiados, provenientes dos grandes capitais (TOLEDO, 1995, p. 83-84).

Dentre os princípios-guia do neoliberalismo citados por Srour (1998, p. 247-248), é importante salientar:

- *O mecanismo anônimo e impessoal do mercado erradica a direção coletiva das forças sociais, faz do lucro uma força motriz, cultua a eficiência e as vantagens competitivas, permite o desabrochar das ambições individuais, estabelece a harmonia universal a despeito e além da consciência dos indivíduos.*
- *O Estado não pode sobrecarregar-se com programas sociais, pois os pobres são responsáveis pela própria condição e o mercado garante a seleção dos mais aptos; é preciso combater a 'cultura da dependência'.*
- *Só tolos falam nos 'objetivos sociais da empresa' ou da 'propriedade': o objetivo da empresa é produzir, o da propriedade é servir à produção; os objetivos sociais' têm de ser da sociedade, cobertos mediante a arrecadação de tributos que atrapalhem o menos possível o processo produtivo e que sejam previsíveis e estáveis.*

No início da década de 1960 em alguns países onde a política econômica neoliberal acentua as demandas sociais criadas a partir do liberalismo e onde o mercado em sua busca incessante pelo lucro marginaliza um enorme contingente de mão-de-obra, é que começa a se desenvolver a noção de responsabilidade social. O princípio da responsabilidade social fundamenta-se no pressuposto de que as organizações são

instituições sociais, que se constituem e se desenvolvem no seio da sociedade, fazem usos dos recursos fornecidos pela mesma e interferem na qualidade de vida dos seus membros (MATOS, 2000, p. 13).

No papel de regulamentador, o Estado, através de um tratamento tributário favorável, pode facilitar o desenvolvimento de um programa de benefícios sociais a ser implantado pela empresa.

Em síntese a responsabilidade social como conceito político significa o Estado comprometido com a sociedade civil, cuja função é o exercício pleno do seu poder social no sentido de controlar os excessos do mercado, regulamentando os serviços prestados pela iniciativa privada, realizando investimentos sociais e atuando em parceria com as empresas e a sociedade com a finalidade de encontrar soluções para redução do déficit social.

1.1.2 - Responsabilidade social como conceito filosófico

A palavra ética origina do latim *ethicus*, derivado do grego *ethikós*, e segundo o dicionário etimológico Nova Fronteira da língua portuguesa (2001, p. 336), significa o ramo do conhecimento que estuda a conduta humana, estabelecendo os conceitos do bem e do mal, numa determinada sociedade em determinada época.

A ética é uma espécie de teoria sobre a prática moral, uma reflexão teórica que analisa e critica os fundamentos e princípios que regem um determinado sistema moral. Vasquez (1995, p. 12) afirma que “a ética é a teoria ou ciência do comportamento moral dos homens em sociedade”. Ou seja, é ciência de uma forma específica de comportamento humano.

Na Grécia, mesmo antes de Aristóteles, já é possível identificar traços de uma abordagem com base filosófica para os problemas morais e até entre os filósofos conhecidos como pré-socráticos encontramos reflexões de caráter ético, quando buscavam entender as razões do comportamento humano.

Sócrates (470-399 a.C.) considerou o problema ético individual como o problema filosófico central e a ética como sendo a disciplina em torno da qual deveriam girar todas as reflexões filosóficas. Para ele ninguém pratica voluntariamente o mal. Somente o ignorante não é virtuoso, ou seja, só age mal, quem desconhece o bem, pois todo homem quando fica sabendo o que é bem, reconhece-o racionalmente como tal e necessariamente passa a praticá-lo. Ao praticar o bem, o homem sente-se dono de si e conseqüentemente é feliz.

A virtude seria o conhecimento das causas e dos fins das ações fundadas em valores morais identificados pela inteligência e que impelem o homem a agir virtuosamente em direção ao bem. Sócrates demonstrou que o valor de uma filosofia é de ser prática e praticada.

Platão (427-347 a.C.) ao examinar a idéia do Bem a luz da sua teoria das idéias, subordinou sua ética à metafísica. Sua metafísica era a do dualismo entre o mundo sensível e o mundo das idéias permanentes, eternas, perfeitas e imutáveis, que constituíam a verdadeira realidade e tendo como cume a idéia do Bem, divindade, artífice ou demiurgo do mundo.

Aristóteles (384-322 a.C.), não só organizou a ética como disciplina filosófica, mas, além disso, formulou a maior parte dos problemas que mais tarde iriam se ocupar os filósofos morais: relação entre as normas e os bens, entre a ética individual e a social, relações entre a vida teórica e prática, classificação das virtudes, etc. Sua concepção ética privilegia as virtudes (justiça, caridade e generosidade), tidas como

propensas tanto a provocar um sentimento de realização pessoal àquele que age quanto simultaneamente beneficiar a sociedade em que vive. A ética aristotélica busca valorizar a harmonia entre a moralidade e a natureza humana, concebendo a humanidade como parte da ordem natural do mundo, sendo, portanto uma ética conhecida como naturalista.

Baruch de Spinoza (1632-1677) afirmava que os homens tendem naturalmente a pensar apenas em si mesmos, que em seus desejos e opiniões as pessoas são sempre conduzidas por suas paixões, as quais nunca levam em conta o futuro ou as outras pessoas.

Para Jean Jaques Rousseau (1712-1778), o homem é bom por natureza e seu espírito pode sofrer um aprimoramento quase ilimitado.

Talvez a expressão maior da ética moderna tenha sido o filósofo alemão Immanuel Kant (1724-1804). Para ele, deve-se agir apenas segundo uma máxima tal que se possa ao mesmo tempo querer que ela se torne lei universal (1984, p. 129).

A ética kantiana busca, sempre na razão, formas de procedimentos práticos que possam ser universalizáveis, isto é, um ato moralmente bom é aquele que pode ser universalizável, de tal modo que os princípios que eu sigo possam valer para todos.

Galbraith (1996, p. 90) diz que: “o sistema econômico só funciona eficazmente dentro de regras de conduta firmes. A primeira é a honestidade comum - a verdade deve ser transmitida como informação essencial aos investidores, ao público em geral e aos consumidores”.

Oliveira (1996) afirma que a vida comunitária efetiva-se como troca entre proprietários, e é exatamente a troca que institui a socialização dos indivíduos.

Cada vez mais empresas estabelecem políticas globais de ética, voltadas tanto para o seu próprio pessoal como para as relações com clientes, fornecedores e

autoridades públicas. É como se a necessidade de sobrevivência estivesse impondo às empresas uma urgente retomada de atitudes e valores éticos.

Os valores, rumos e as expectativas das empresas devem levar em conta todo esse universo de relacionamento e seu desempenho também deve ser avaliado quanto ao esforço no cumprimento de suas responsabilidades públicas e em sua atuação como boa cidadã.

Para Srour (2000), em um ambiente competitivo, a imagem, reputação e marca da empresa são itens que ela deve resguardar para a sua própria sobrevivência. Isso é essencialmente importante em países onde a sociedade civil tem condições e poder para se mobilizar e promover retaliações às empresas socialmente irresponsáveis ou anti-éticas. É o que se chama de “política pela ética” e pode forçar às empresas a adotar posturas morais que não adotariam de outro modo. Alguns dos meios disponíveis, exemplificados pelo autor, para viabilizar essa prática são: recorrer à Justiça, à mídia, boicotar os produtos da empresa, acionar agências de defesa do consumidor, entre outras.

Para Martinelli (1997) há organizações que atuam no campo da responsabilidade social porque visualizam nisso oportunidades de negócio; outras parecem atuar como “organização social” por se preocuparem em manter um relacionamento harmonioso e ético com todos que compõem os seus grupos de interesse, sejam estes clientes, fornecedores, governo, acionistas ou sociedade; e existem aquelas que atuam como empresas cidadãs ao contribuírem para o desenvolvimento social e por assumir esse compromisso.

Mendonça e Gonçalves (2002) pressupõem que existem organizações que desenvolvem ações sociais condizentes com seus valores organizacionais; outras parecem ter como objetivo criar uma imagem de responsabilidade social como uma estratégia mercadológica, mas que não corresponde, na verdade, aos valores e prática na organização. Estudo realizado por Machado Filho (2002) expõe que, embora com motivações distintas, as empresas analisadas percebem retornos positivos à

imagem corporativa decorrente das ações de responsabilidade social, o que as leva a incorporar esta temática em seus modelos de gestão estratégica. Melo Neto e Froes (2001a, p. 158) parecem corroborar esse ponto ao salientarem que muitas empresas parecem se utilizar do marketing de filantropia enfatizando “a doação de equipamentos como estratégia de promoção de produtos e marcas”. O uso da filantropia como estratégia de vendas cujos recursos destinam-se a entidades beneficentes; como estratégia de promoção institucional; e de relações públicas com o fim de ter um bom relacionamento com o governo e a sociedade, são consideradas também pelo autor como ações para obter ganhos de mercado.

Ainda uma outra distinção importante a ser feita é entre responsabilidade social e obrigação social. Isso porque parece haver uma tendência das organizações socialmente responsáveis buscarem extrapolar os benefícios legais previstos. Dessa forma, as ações empresariais de responsabilidade social normalmente se caracterizam pela adoção de um comportamento ético pela organização. Quando uma organização se relaciona com todos os grupos de interesse que a influenciam ou que são impactados por sua atuação (ou *stakeholders*) de forma ética, acredita-se que tende a haver nesta organização a congruência entre suas ações, seus valores, suas políticas, sua cultura e a sua visão estratégica. Isso pode ser feito por meio de uma comunicação interna e externa transparente, ou quando a organização desenvolve ações que objetivem desenvolvimento social. A incorporação e difusão desses princípios éticos qualificam a organização como uma empresa socialmente responsável.

Conforme Melo Neto e Froes (2001b), uma empresa que desenvolve ações sociais pode adotar valores éticos, difundi-los e transferi-los. A adoção caracteriza-se por uma mudança organizacional que implica assimilar à cultura empresarial valores éticos que devem ser observados e praticados. Na difusão objetiva-se desenvolver ações

sociais que se traduzam em resultados positivos para a comunidade, uma vez que há toda uma cultura organizacional interna voltada para isso. Mas, é com a transferência de seus valores éticos, traduzidos na sustentabilidade e efetividade de suas ações sociais, que uma empresa tende a exercer plenamente sua responsabilidade social.

Segundo Martinelli (1997) a correta prática da responsabilidade social pode melhorar o desempenho e a sustentabilidade de médio e longo prazo da empresa, proporcionando: valor agregado à imagem corporativa da empresa; motivação do público interno; vantagem competitiva; facilidade no acesso ao capital e financiamento; reconhecimento dos dirigentes como líderes empresariais; melhoria do clima organizacional; dentre outros. No entanto, se as ações de responsabilidade social não refletirem a cultura e os valores corporativos, a adoção de tais ações poderá ser percebida apenas como ferramenta de promoção e publicidade.

Ressalta-se, entretanto, que a responsabilidade social empresarial deve estar relacionada a valores éticos. Assim, uma empresa que atua de forma responsável tende a atender para que estes valores estejam de fato presentes em toda a extensão de seus negócios, ou podem correr o risco de ter a sua atuação mal interpretada pela sociedade, o que poderia gerar um efeito oposto ao desejado, ou seja, uma desvalorização de sua imagem. Uma empresa que, por exemplo, desenvolve uma série de projetos sociais para a comunidade, mas não trata seus empregados de forma adequada, ou aceita produtos de fornecedores de desempenho ético duvidoso, pode suscitar questões na sociedade, e colocar em dúvida a existência de uma verdadeira responsabilidade social.

Melo Neto e Froes (2001a) argumentam que as empresas socialmente responsáveis tendem a se destacar pelo seu padrão de comportamento ético-social, demonstrando comprometimento com a comunidade local e com seus empregados, por meio de ações sociais cujo principal objetivo não é o marketing, mas o desenvolvimento

local. Como uma tentativa de contextualizar as ações de responsabilidade social, Melo Neto e Froes (2001a) mostram que há, atualmente, predominância de ações sociais externas (voltadas para a sociedade ou para a comunidade local) sobre as de caráter interno (cujo alvo são os empregados e seus familiares); que grandes organizações criaram suas fundações e atuam socialmente na área de educação, como é o caso da Fundação Bradesco; e que prevalece em nosso país o padrão assistencialista em ações sociais, em especial junto a empresas de pequeno e médio porte, apesar de as grandes empresas já terem identificada a importância de ações sociais sustentáveis.

Ao que parece, a adoção de práticas de responsabilidade social empresarial tem crescentemente assumido um caráter legitimante e legitimado na sociedade, caracterizando-se assim como um aspecto que merece a atenção tanto do meio gerencial, quanto do meio acadêmico. A questão da necessidade das organizações em obterem legitimidade no ambiente social no qual estão inseridas, tem sido discutida com grande frequência sob a abordagem da teoria institucional. Dentre outros aspectos, a teoria institucional argumenta que o ambiente se relaciona com as organizações, mediante a imposição de normas e valores, que acabam sendo validadas no contexto organizacional, sem que haja, necessariamente, um requisito técnico.

Desta forma, o ambiente representa não apenas a fonte e o destino de recursos materiais (tecnologia, pessoas, matéria-prima), mas também fonte e destino de recursos simbólicos (reconhecimento social e legitimação). Configuram-se, então, o ambiente técnico e o ambiente institucional. O primeiro, conceituado genericamente como “ambiente tarefa”, provê meios e fins para os produtos e serviços gerados pela organização. Neste ambiente, segundo Scott (1998) apud Mendonça e Gonçalves (2002, p. 5), as organizações são recompensadas na medida em que exercem controle eficiente e efetivo sobre os processos de trabalho. Já o ambiente institucional provê os fatores

cognitivo-culturais, como normas e valores a que as organizações se conformam para obter legitimidade.

Para obter legitimidade, as organizações podem vir a adotar o que a teoria institucional denomina de “isomorfismo”, que é o processo que faz com que uma organização se pareça com outras que apresentem o mesmo conjunto de ações legitimadas. Isto ocorre, segundo DiMaggio e Powell (1991) apud Mendonça e Gonçalves (2002, p. 5), através de três mecanismos de adaptação institucional: 1) o isomorfismo mimético, resultante da adoção de práticas de outras organizações pertencentes ao seu ambiente específico e que estão legitimadas; 2) o normativo, que se refere a interpretação dos problemas em evidência nas organizações; e 3) o coercitivo, que se origina das pressões de uma organização “forte” sobre uma mais “fraca”. Assim, pode-se argumentar que uma das formas das organizações buscarem obter legitimidade é adotarem práticas sociais éticas que foram institucionalizadas em seu ambiente. Dessa forma, parece existir uma relação entre isomorfismo e as práticas de responsabilidade social corporativa. Isso pode ser notado quando as organizações ditas “socialmente responsáveis” incorporam às suas políticas e culturas, bem como difundem, ações sociais que foram institucionalizadas em seu ambiente para obterem legitimidade perante a sociedade. Pois, como salientam Mendonça e Gonçalves (2002), as organizações procuram incorporar práticas e procedimentos institucionalizados, ou seja, valores e padrões definidos previamente pelo ambiente institucional e que são adotados na busca de legitimidade.

Em conclusão: a responsabilidade social como conceito filosófico tem a ver com os princípios éticos e morais que foram se desenvolvendo e tornando-se valores fundamentais na concepção de práticas de responsabilidade social.

1.1.3 - Responsabilidade social como conceito econômico

Para Huberman (1983) no período do capitalismo comercial, os mercantilistas defendiam que o enriquecimento de um país dava-se com a acumulação de metais preciosos, ouro ou prata, habitualmente utilizados como moeda. Para a obtenção dos referidos metais, era indispensável a participação do Estado, que deveria buscá-los no Novo Mundo, consegui-lo através de transações comerciais ou trocá-los por produtos manufaturados.

Líder dos fisiocratas, François Quesnay (1694-1774), foi um opositor dessa política, pois era contrário à intervenção do Estado. As funções do Estado seriam de polícia, educação e trabalhos públicos. Os fisiocratas abordavam todos os problemas sob o ângulo de seus efeitos na agricultura (HUBERMAN, 1983, p. 150), a qual eles defendiam tanto.

Com o desenvolvimento da escola clássica, formada por Adam Smith, Thomas Robert Malthus, David Ricardo e Stuart Mill, nasceu o liberalismo econômico, ou seja, a intervenção mínima do Estado na economia.

A Revolução Industrial possibilitou o surgimento de novas classes sociais. No seio da classe dos proletários, surgiram os movimentos operários, teorizados no socialismo e que propunham uma transformação nas estruturas sociais.

Karl Marx (1818-1885) e Friedrich Engels (1820-1895) fundamentaram o marxismo, com as idéias do materialismo histórico e a luta de classes, que buscava uma sociedade igualitária, sem excluídos, uma sociedade responsável em suprir todas as necessidades sociais de seus membros (HUBERMAN, 1983).

John Maynard Keynes (1882-1946), defendeu o papel do Estado na economia, enfatizando que só através dos investimentos públicos se atingiria o nível de pleno emprego (SINGER, 1983).

De acordo com Holanda (1980), após a Segunda Guerra, tem-se uma ordem mundial, baseada em dois centros do poder econômico, o capitalismo, caracterizado pela economia de mercado e o socialismo, caracterizado por uma economia planificada, sem mercado de trabalho e de capitais.

Nos países ricos, desenvolveu-se (com base nos postulados Keynesianos) o Estado do bem-estar social ou assistencialista (*Welfare State*). Com recursos provenientes de tributos, o poder público mantém um sistema educacional gratuito, seguro-desemprego, plano de aposentadoria, serviço de saúde, transporte coletivo e inúmeros benefícios sociais destinados a propiciar maior qualidade de vida à população.

Em 1940, como uma reação teórica ao Estado do bem-estar social, nasceu o neoliberalismo, fundamentado no pensamento dos economistas austríacos Friedrich von Hayek (1899-1922) e Ludwig von Mises (1881-1973), que se caracteriza, pela total liberdade de mercado (SROUR, 1998).

A falência do Estado e o apogeu do liberalismo, com a concepção de Estado Mínimo, paralisou o Primeiro Setor, que é o próprio Estado. Dessa desordem social surgiu o Terceiro Setor, desenvolvendo-se a partir de atividades filantrópicas, caracterizando-se pela realização de ações de caráter privado, que “realizando investimentos sociais e atuando em parceria com as empresas e sociedade civil na busca de soluções duradouras para a eliminação do déficit social” (MELO NETO; FROES, 2001a, p. 4).

De acordo com Melo Neto e Froes (2001b), são inúmeras visões para definir a responsabilidade social, o importante para a organização é a escolha

do seu principal foco de atuação (meio ambiente, cidadania, recursos humanos, etc.) estratégia de ação (negócios, marketing de relacionamento, marketing institucional, etc.) e papel principal (difusora de valores, promotora da cidadania, capacitadora, etc.). A partir desses três elementos – foco, estratégia e papel - a empresa define a sua visão predominante e visões secundárias de responsabilidade social.

Dalmau et al (2000) afirmam que existem várias áreas preferidas de atuação em investimentos sociais que são a da saúde, educação, cultura, tecnologia, dentre outras. O fato curioso é que, ao que parece, há uma maneira um tanto peculiar de atuação por parte das empresas. As multinacionais, por exemplo, estão mais propensas a investir em áreas da saúde e da educação. Já as empresas públicas tendem a atuar no campo das artes, cultura, ciência e tecnologia ou defesa dos direitos. Vale ressaltar que a educação de crianças e adolescentes é considerada prioridade absoluta.

De acordo com Matos (2000, p. 24), algumas empresas começam a investir em aspectos sociais, apoiando o desenvolvimento da comunidade onde estão inseridas, zelando pelo meio ambiente, investindo no bem estar de seus empregados e respeitando o ‘poder’ dos clientes ou dos consumidores, tornando-se assim, empresas cidadãs, caracterizadas por um comportamento ético denominado Responsabilidade Social Empresarial (RSE).

Friedman (1985, p. 122), afirma que em uma economia livre “há uma e só uma responsabilidade social do capital – usar seus recursos e dedicar-se a atividades destinadas a aumentar seus lucros até onde permaneça dentro das regras do jogo, o que significa participar de uma competição livre e aberta, sem enganos ou fraude”.

Pode-se concluir que a responsabilidade social como conceito econômico quer dizer que investir na prática de responsabilidade social é um fator que passa a agregar valor às empresas que a praticam.

1.1.4 - Responsabilidade social como conceito sociológico

A palavra “cultura”, vem originalmente, da antropologia social, sendo que a primeira obra a ter a palavra no título é de Edward B. Tylor, publicada em 1887 (DELLA TORRE, 1980, p. 218). O conceito de cultura foi criado para representar, em um sentido mais amplo e holístico, as qualidades de qualquer grupo humano específico, que passam de uma geração para outra (BREMONT; GELEDAN, 1994).

Segundo Clegg (1999, p. 197-198), o estudo das organizações pela sociologia tem início em 1948, com Robert Merton. Antes, a análise sociológica não abordava as organizações, e sim o papel que desempenhavam em relação a aspectos como desigualdade social, relações intercomunitárias, desvios sociais, dentre outros.

A recorrência da temática cultura organizacional na pauta dos estudos organizacionais, torna por legitimar a necessidade de se melhor compreender um fenômeno tão complexo e atraente quanto demonstra ser. As discussões em torno deste tema vêm recebendo a atenção dos pesquisadores, notadamente da área da administração, desde o final da década de 1970.

Conforme esclarece Moreira (1994, p. 42), os estudos referentes à cultura organizacional, enraizados na Teoria das Relações Humanas, foram impulsionados pela tentativa de compreender o fenômeno econômico japonês pela compreensão das organizações que o sediam. Para Hofstede et al (1990), a abordagem conseguiu ter seu referencial teórico reconhecido por possuir um quadro conceptual compatível com a visão teórica da época em que surgiu, que era o de privilegiar a análise contextualizada das organizações, contemplando-se o todo, ao invés da análise das organizações por seus subsistemas, predominante até então.

Schein apud Aligleri (2002), considera cultura organizacional como um conjunto de pressupostos básicos, que um dado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu no processo de aprendizagem, para lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna, sendo considerados válidos e, por isso, ensinados aos novos membros da organização como a maneira mais correta de perceber e sentir com relação aos problemas. Percebe-se que o conjunto de pessoas que formam a organização é o responsável pela formação da cultura e por sua transformação, de modo que são as pessoas que modelam a cultura, cada qual desempenhando seu papel nos diferentes momentos organizacionais: os produtores de padrões culturais e os que são socializados.

A cultura vista sob as bases da representação permite um estudo apurado das organizações enquanto fenômenos culturais, pois se permitirá o estudo das organizações como sistemas de significados comuns. Entende-se que a partir dessa comparação que as organizações são culturas socialmente construídas, sendo construídas mais nas mentes das pessoas do que em um conjunto de normas escritas. São os esquemas de interpretação comum que constroem a organização e sua análise dependerá da apreciação destes.

Enquanto superestrutura, a cultura não parece ser tão facilmente manipulada, assumindo a dificuldade da mudança cultural, embora admitam que ela possa ocorrer em longo prazo. Nesse sentido Morgan (1996, 444) destaca que:

Os gerentes podem influenciar a evolução da cultura estando a par das conseqüências simbólicas das suas ações e tentando promover valores desejados, mas estes nunca podem controlar a cultura no sentido defendido por muitos escritores de Administração. A difusão holográfica da cultura significa que esta permeia a atividade de maneira a não levar ao controle direto por nenhum grupo de indivíduos em particular.

Os elementos mais freqüentemente encontrados como parte da cultura organizacional e condensados por Freitas (1991) são apresentados a seguir:

- Valores: em geral as organizações possuem um número reduzido de valores, mas são mantidos por um longo período de tempo por serem constantemente enfatizados;

- Crenças e Pressupostos: são usados como sinônimos para expressar o que é aceito como verdade nas organizações, e por isso tendem a tornarem-se inquestionáveis;

- Ritos, Rituais e Cerimônias: atividades planejadas em que são expressos certos gestos, linguagem e comportamentos, salientando uma visão consensual para a ocasião;

- Estórias e Mitos: informam sobre a organização, sustentando os valores organizacionais;

- Tabus: demarcam as áreas de proibições, orientando o comportamento com ênfase no não-permitido;

- Heróis: personagens que condensam as forças da organização;

- Normas: são regras que defendem o comportamento que é esperado e aceito pelo grupo, podendo ou não estar escrito; e

- Processo de comunicação: é a rede de relações e papéis informais e formais criados pelos membros da organização.

Para Schein (1985 apud ALIGLERI, 2002), nem sempre existe uma unidade cultural estabelecida, a não ser que o grupo tenha tido uma história comum, ou seja, tenha estado junto o tempo suficiente para compartilhar problemas significativos, tiveram oportunidades para resolver esses problemas, observando os efeitos das soluções e admitiram novos membros.

Segundo afirma, a força de uma cultura estaria relacionada à homogeneidade e estabilidade dos membros do grupo, assim como à duração e intensidade das experiências compartilhadas. Isso significa que se um grupo estável teve uma história

longa, variada e intensa, enfrentando problemas difíceis de sobrevivência, sua cultura será altamente diferenciada.

Para Borger (2001) a responsabilidade social deve ser vista como parte da cultura, da visão e dos valores da empresa, requerendo uma filosofia e um compromisso articulados na afirmação da missão, manual dos empregados, marketing e comunicação com todos.

Se a responsabilidade social empresarial faz parte integral dos negócios e do processo de tomada de decisão, deve ser declarada em todos os documentos que expressam a missão, os valores, os princípios e os objetivos sociais da empresa. As empresas precisam definir o que apóiam, o que desejam das relações com as partes interessadas e o que esperam em troca, precisam desenvolver uma série de valores e princípios éticos que sustentam o crescimento das mútuas relações. Desenvolver a missão social de uma empresa implica compartilhar uma visão de que a empresa vai além da maximização de lucros. Valores e princípios éticos definem como as relações com as partes interessadas serão desenvolvidas, provêm o contexto dentro do qual as políticas, práticas, processos e decisões éticas serão tomadas.

Para Borger (2001), a formalização da incorporação da RSE na missão, princípios e códigos de conduta não significa que faça parte da cultura organizacional. O engajamento da responsabilidade social leva a mudanças nas empresas. A estrutura organizacional, os sistemas de avaliação e o ambiente organizacional estão na esfera da direção empresarial.

Aligleri (2002, p. 44-45) compactou os traços da cultura nacional, presentes no cotidiano das organizações brasileiras. Segundo ela os que mais se destacam são:

- O personalismo, um dos traços mais marcantes, significa que no Brasil a malha de relações e o poder das ligações estabelecidas pelo indivíduo valem mais do que os direitos definidos por lei, sua competência técnica ou especialização;
- A lealdade pessoal, que valoriza mais as necessidades dos membros de um grupo particular do que a demanda de um sistema maior no qual ele está inserido;
- O descompasso entre normas e prática social faz com que a lei só exista para os indiferentes ao sistema ou desconhecidos, isto é, o formalismo “às avessas” do sistema legal, ou seja, a lei que deveria ser igual para todos, acima do arbítrio do governo e do poder privado, tornou-se ao longo da história apenas um instrumento de castigo para ser usado em benefício de alguém. Responsável por esconder a desigualdade social e moral por detrás de uma pretensa igualdade legal;
- O “jeitinho brasileiro” e o “quebra-galho” que denota, por um lado, a flexibilidade e a criatividade do povo brasileiro, representando uma saída pessoal para lidar com a rigidez do sistema formal, mas pode redundar em sistema de favorecimento ou mesmo espoliação do patrimônio público e privado;
- Forte presença do poder patriarcal de forma que a hierarquia é estruturada com base na concentração do poder de mando e decisão sobre uma única figura que regulará, através do distanciamento nas relações, a grande maioria dos cidadãos da sociedade, pelo temor e submissão; e
- Postura de expectador das camadas subalternas da sociedade, característica esta que evidencia relações marcadas pela fuga de conflitos devido a baixa consciência crítica e transferência das dificuldades para a liderança.

Em síntese a responsabilidade social como conceito sociológico deve ser percebida como parte da cultura, da visão e dos valores da empresa.

1.1.5 - Responsabilidade social como conceito administrativo

Historicamente as empresas tomaram um grande impulso a partir da Revolução Industrial. Castells (2000), afirma que houve pelo menos duas Revoluções Industriais: a primeira, que teria seu início por volta de 1770, caracterizou-se por invenções como a máquina a vapor, a fiadeira e, de forma mais geral, pela substituição das ferramentas manuais por máquinas; a segunda, aproximadamente 100 anos depois, possibilitada pela descoberta da eletricidade, pelo desenvolvimento de um processo eficiente de fundição de aço e pelo despertar das tecnologias de comunicação: difusão do telégrafo e a invenção do telefone.

Dentre as invenções e descobertas das duas Revoluções Industriais, a eletricidade foi a que mais contribuiu para o desenvolvimento das fábricas (empresas) da época. Embora as fábricas sejam associadas à primeira Revolução Industrial foi a invenção do motor elétrico que tornou possível e induziu a organização do trabalho em larga escala nas mesmas.

Embora as empresas, organizadas de forma a propiciar o trabalho em larga escala, datem do fim do século XIX, aproximadamente, é com o Fordismo que elas tomam impulso e passam a afetar decisivamente o ambiente onde estão inseridas.

Para Harvey (1993) o fordismo teve seu início em 1914, quando Ford introduziu o dia de trabalho de oito horas e cinco dólares de recompensa para os trabalhadores da linha de montagem automática de carros (que ele estabeleceu no ano anterior). Para isso Ford utilizou-se de velhas tecnologias e de uma detalhada divisão do trabalho, assunto este tratado por Taylor no livro *Princípios da Administração Científica*. Neste livro, Taylor descrevia como “a produtividade do trabalho poderia ser radicalmente aumentada através da decomposição de cada processo de trabalho em movimentos componentes e da organização de tarefas de trabalho fragmentadas segundo padrões rigorosos de tempo e estudo do movimento” (HARVEY, 1993, p. 121). Ford pode contar, ainda, com a técnica de separação entre gerência, concepção, controle e execução que já estava sendo utilizada em muitas indústrias.

O que diferenciava o taylorismo do fordismo, e que conferia a este último um caráter especial era a visão e o reconhecimento explícito de que “produção em massa significava consumo de massa, um novo sistema de reprodução da força de trabalho, uma nova política de controle e gerência do trabalho, uma nova estética e uma nova psicologia” (HARVEY, 1993, p. 121). Em suma, produção em massa significava um novo tipo de sociedade “democrática, racionalizada, modernista e populista”.

Para Ford, um novo tipo de sociedade poderia ser construído utilizando-se do poder corporativo. Sua crença era tal que o principal objetivo da instituição do dia de oito horas de trabalho e a recompensa de cinco dólares, era dar aos trabalhadores tempo para o lazer e renda suficiente para que consumissem os produtos que as empresas estavam fabricando em quantidades cada vez maiores. Ford buscava assim, criar ou estimular o consumo de massa.

Surgiu o sistema produtivo flexível como uma resposta à rigidez do modelo fordista, pois coordenam grande volume de produção, permitindo economias de escala e sistemas de produção personalizada reprogramável, captando economias de escopo. As novas tecnologias “permitem a transformação das linhas de montagem típicas da grande empresa em unidades de produção de fácil programação que podem atender às variações do mercado (flexibilidade do produto) e das transformações tecnológicas (flexibilidade de processo)” (CASTELLS, 2000, p. 176).

Uma nova evolução diz respeito a novos métodos de gerenciamento, sendo a maior parte deles desenvolvidos em empresas japonesas. O elevado nível de produtividade e competitividade alcançado pelas empresas japonesas é, em grande parte, atribuído a essa revolução administrativa denominada de “toyotismo” (por ter sido desenvolvido na empresa japonesa Toyota). Este se opõe ao fordismo, como a nova fórmula de sucesso, adaptada à economia global e ao sistema produtivo flexível.

Duas outras tendências identificadas por Castells (2000) são: o modelo de redes multidirecionais posto em prática por empresas de pequeno e médio porte e o modelo de licenciamento e subcontratação de produção sob o controle de uma grande empresa. Segundo o autor, muitas vezes, pequenas e médias empresas ficam sob o controle de sistemas de subcontratação ou sob o domínio financeiro tecnológico de empresas de grande porte, como foi ressaltado anteriormente. No entanto,

freqüentemente, estas empresas tomam a iniciativa de “estabelecer relações em redes com várias empresas grandes e/ou com outras menores e médias, encontrando nichos de mercado e empreendimentos cooperativos” (CASTELLS, 2000, p. 181).

A última tendência identificada é a mudança do modelo organizacional das empresas para adaptar-se às condições de imprevisibilidade introduzidas pela rápida transformação econômica e tecnológica. A principal mudança pode ser caracterizada como a mudança de burocracias verticais para a empresa horizontal. E a empresa horizontal apresenta sete tendências principais: organização em torno do processo, não da tarefa; hierarquia horizontal, gerenciamento em equipe; medida do desempenho pela satisfação do cliente; recompensa com base no desempenho da equipe; maximização dos contatos com fornecedores e clientes; informação, treinamento e retreinamento de empregado em todos os níveis. A “empresa horizontal é uma rede dinâmica e estrategicamente planejada de unidades auto-programadas com base na descentralização, participação e coordenação” (CASTELLS, 2000, p. 187).

A atual dinâmica capitalista, longe de solucionar os graves problemas enfrentados ao longo do século XX e início do XXI, como a miséria e a degradação ambiental, apenas está contribuindo para seu aumento. É nesse sentido que se insere a discussão sobre a Responsabilidade Social Empresarial (RSE).

Um grande esforço tem sido realizado, principalmente pela academia (CARROLL, 1991; ZADEK, 1994 e 1998), para que o conceito de responsabilidade social das empresas perca a perspectiva assistencialista, direcionada para atividades e projetos filantrópicos, consolidando-se de forma cada vez mais multidimensional e sistêmica, inserida na gestão da empresa. Isto é, acompanhando as demais mudanças relacionais que vêm ocorrendo no mercado e nas organizações, de forma a motivar interdependência e interligação socialmente responsável entre os diversos *stakeholders*,

ligados direta ou indiretamente ao negócio da empresa (ASHLEY et al, 2000; ASHLEY, 2002).

Kugel (1973 apud TOMEI, 1984) considera o surgimento da responsabilidade social das empresas como institucional, ou seja, incorporada à gestão empresarial, se caracteriza como uma estratégia corporativa para tornar a empresa competitiva e manter os níveis de acumulação.

Para Jones (2003), hoje a responsabilidade social empresarial é uma expressão comumente usada, embora às vezes não bem compreendida. Daft (1999, p. 88) define a responsabilidade social como sendo "(...) a obrigação da administração de tomar decisões e ações que irão contribuir para o bem-estar e os interesses da sociedade e da organização”.

Já Ashley (2002) entende responsabilidade social como o comprometimento de todos os agentes sociais (governos, empresas privadas, sociedade civil e terceiro setor) com respeito a todos aqueles que com eles interagem (fornecedores, comunidade, clientes etc.). No âmbito comunitário esta responsabilidade se traduz no patrocínio de ações concretas que tragam benefícios à sociedade, e devolvam, criem ou recriem as condições necessárias para o desenvolvimento crescente da cidadania.

O conceito de responsabilidade social tende a ultrapassar as relações clássicas da administração, impulsionando a co-responsabilidade em substituição à manipulação e o confronto entre os diversos agentes por partir da premissa que “da mesma forma que os agentes sociais não existem por si mesmos, mas apenas e tão somente porque fazem parte da sociedade que os abriga e lhes faculta a própria existência, as empresas são obviamente gregárias – dependem da teia de conexões presentes no mercado” (SROUR, 2000, p. 279).

Para Borger (2001) a estratégia identifica os *stakeholders* relevantes e as questões sociais e ambientais-chave, define as prioridades e os objetivos para cada *stakeholder* e formula um plano de ação.

Conclui-se que a responsabilidade social empresarial deveria ser integrada ao planejamento de longo prazo e à estratégia geral da empresa, pois a estratégia consiste no mapa para a empresa construir as relações com os *stakeholders* e reorientar as relações existentes, e se não há uma estratégia, a empresa não tem uma atitude pró-ativa.

1.2 - Atuação Orientada para a Responsabilidade Social Empresarial

Um modelo de engajamento na atuação de responsabilidade social empresarial requer que os gestores definam os elementos básicos da RSE, compreendendo as questões que envolvam a responsabilidade social empresarial, identificando os agentes sociais com os quais a empresa tem responsabilidade, relações ou dependência e especificando a filosofia de resposta a estas questões. Refere-se, ainda, ao processo de tomada de decisão relacionada aos valores, normas que dizem respeito às pessoas, à comunidade e ao meio ambiente. Inclui uma série de práticas desejáveis igualmente para sociedade em geral bem como para as empresas. A responsabilidade social empresarial está se desenvolvendo rapidamente por meio de uma variedade de iniciativas conhecidas pelas empresas e pelo público como o financiamento da educação dos empregados, a organização de programas de treinamento em ética, a adoção de políticas ambientalmente compatíveis e o patrocínio de eventos e projetos comunitários.

1.2.1 - O contexto de atuação das organizações

Desde a Revolução Industrial, as práticas administrativas estavam voltadas quase que exclusivamente para a determinação de métodos de produção. De acordo com Duarte e Dias (1986) o Taylorismo buscava estabelecer uma relação de reciprocidade entre capital e trabalho para aumentar a produtividade e assegurar o fortalecimento do capital. O elemento humano seria apenas um recurso a ser otimizado. As preocupações estavam voltadas para o “espaço interno” das empresas, para aspectos da organização que os administradores pudessem influenciar diretamente.

O ambiente externo passou a ser considerado à medida que na administração se desenvolveu o entendimento de que o desempenho dos sistemas organizacionais dependeria de outros elementos, além das suas ações específicas. As organizações passaram a ser vistas como sistemas abertos.

As organizações operam dentro de um contexto do qual dependem para sobreviver, se manter e desenvolver. Os recursos e as informações necessárias para o funcionamento das organizações são obtidas do ambiente e para ele dirigem o resultado das suas operações. Como sistemas sociais abertos, atuam num ambiente dinâmico permeado por inter-relações entre vários agentes ou grupos sociais, tais como: os trabalhadores diretos, os clientes, fornecedores, os acionistas, instituições financeiras, o governo, comunidade local e o meio ambiente natural.

Montgomery e Porter (1998) expõem que a estratégia existe para planejar a evolução de uma empresa, e a define como sendo a busca deliberada de um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de uma empresa.

Segundo Ansoff (1990), a estratégia diz respeito basicamente à utilização dos recursos empresariais humanos, técnicos e financeiros, que estão à disposição do empresário.

Nas pequenas e médias empresas a estratégia é intuitiva e pouco formalizada. O proprietário-dirigente está suficientemente próximo de seus empregados para explicar-lhes, no momento adequado, toda mudança de direção (LEONE, 1999, p. 92).

Segundo Duarte e Dias (1986), a empresa não existe no vácuo; é parte integrante de um macro-sistema social, sendo seus principais componentes representados pelo meio ambiente natural, sociedade, economia, políticas públicas e legislação. A ciência e a tecnologia, portanto, submetem-se a um intrincado conjunto de relações.

Este “ambiente” assim considerado traz uma enorme quantidade de variáveis para os processos decisórios que por sua vez precisam estar em sintonia com as diferentes demandas de acionistas, dirigentes trabalhadores, e outros grupos e indivíduos com os quais mantém alguma relação.

Os grupos ou elementos que caracterizam o ambiente empresarial são denominados *stakeholders*. Podem ser internos ou externos.

Duarte e Dias (1986) afirmam que para identificar o ambiente total das organizações e suas respectivas interações, há que se considerar três segmentos distintos:

(1) - macro ambiente: constituído pelas normas gerais de funcionamento da sociedade e dos mercados pelas suas muitas variáveis - econômicas, sociais, culturais, políticas, tecnológicas, etc.

(2) - ambiente interno: aquele que influencia ou é influenciado por ações ou elementos que tem relação direta com as atividades empresariais.

Fazem parte do ambiente interno: a) os empregados: responsáveis pela atividade operativa da empresa; a esses interessa a segurança no emprego, remuneração, realização pessoal, etc;

b) os dirigentes: a quem compete a definição de políticas, objetivos, metas, tomadas de decisão;

c) os acionistas (*shareholders*): que financiam o empreendimento e têm seu interesse maior dirigido à obtenção de lucros e dividendos, preservação do patrimônio;

(3) - ambiente externo: não influencia diretamente o funcionamento da organização, mas pode influenciar nas decisões tomadas por seus dirigentes.

Fazem parte desse ambiente:

a) os clientes: pode ser uma organização, fabricantes, distribuidor ou um usuário dos produtos ou serviços; compreende o mercado - conjunto de todos os indivíduos ou organizações que consomem ou podem ser induzidos a consumir um produto ou serviço - que vai absorver as saídas da organização;

b) os fornecedores : responsáveis pelo suprimento das entradas necessárias para as operações da organização, com os quais ela mantém relações de dependência;

c) os concorrentes: disputam tanto o mercado de fornecedores quanto o de clientes; afetam a oferta e procura, interferindo nas disponibilidades, preços, qualidade, obtenção de recursos, e no comportamento do ambiente em geral;

d) os grupos regulamentadores: constituídos por organizações que de alguma forma controlam ou restringem as operações da empresa; incluem órgãos governamentais, sindicatos, associações de classe, etc.;

e) a mídia: as ações das empresas ganham uma visibilidade cada vez maior; as informações veiculadas podem influenciar as 18 ações da empresa;

f) o meio ambiente: do meio ambiente a empresa recebe a infra-estrutura em que se assenta e os elementos físicos essenciais à sua atividade;

g) os órgãos reguladores.

Assim, se no passado os administradores podiam tomar decisões sem se preocupar muito com a influência e os reflexos do meio ambiente externo; hoje, a complexidade do ambiente de negócios e as rápidas transformações que nele ocorrem faz com que os administradores considerem nas suas decisões internas, as influências oriundas do ambiente externo. De acordo com Duarte e Dias (1986) as mudanças ocorridas nas duas últimas décadas trouxeram reflexos marcantes para as organizações e para a sociedade em geral.

Segundo Aragão (2000), o ambiente de negócios assiste a três revoluções simultâneas, quais sejam: de natureza econômica, caracterizada pela formação de blocos econômicos, transferência de riqueza, globalização de mercados; de natureza tecnológica: a tecnologia se traduz em aumento de produtividade, extensiva a todos setores; e a administrativa em que novos modelos de gestão buscam garantir a competitividade.

De acordo com Duarte e Dias (1986), nenhuma organização por mais antiga e conservadora que seja, conseguiria manter-se imutável em meio a tal processo de mudança; à medida que o ambiente se transforma, mudam os valores culturais, padrões de comportamento, surgem novas expectativas para o papel das organizações; a sobrevivência das organizações passa a depender de sua flexibilidade em aceitar novos paradigmas.

Para Duarte e Dias (1986) a concepção tradicional da empresa como instituição apenas econômica, que tem seu esforço orientado para a maximização de lucros, que não considera os aspectos sociais e políticos que influenciam o ambiente de negócios na tomada de decisão está sendo questionada pela sociedade. Ao econômico, acrescenta-se o social; a empresa moderna reconhece que as decisões e resultados das suas atividades atingem os agentes que constituem seu ambiente interno e externo; além

dos trabalhadores, sócios, dirigentes, acionistas, fornecedores, clientes, concorrentes, governo, comunidade, meio ambiente são afetados pelas práticas empresariais.

De acordo com o modelo piramidal de Carrol (1991), a responsabilidade social da empresa pode ser dividida em quatro dimensões: (1) econômica, (2) legal, (3) ética e (4) discricionária (ou filantrópica).

(1) Responsabilidade econômica: localiza-se na base da pirâmide, pois é a principal face de responsabilidade social encontrada nas empresas, sendo os lucros a maior razão pela qual as empresas existem. Ter responsabilidade econômica significa produzir bens e serviços de que a sociedade necessita, e quer, a um preço que possa garantir a continuação das atividades da empresa, de forma a satisfazer suas obrigações com os investidores e maximizar os lucros para seus proprietários e acionistas. Segundo Friedman (1985), esta abordagem significa que o ganho econômico é a única responsabilidade social.

(2) Responsabilidade legal: define o que a sociedade considera importante com respeito ao comportamento adequado da empresa. Ou seja, espera-se das empresas que atendam às metas econômicas dentro da estrutura legal e das exigências legais, que são impostas pelos conselhos locais das cidades, assembleias legislativas estaduais e agências de regulamentação do governo federal. No mínimo, espera-se que as empresas sejam responsáveis pela observância das leis municipais, estaduais e federais, por parte dos seus empregados.

(3) Responsabilidade ética: inclui comportamentos ou atividades que a sociedade espera das empresas, mas que não são necessariamente codificados na lei e podem não servir aos interesses econômicos diretos da empresa. O comportamento antiético, que ocorre quando decisões permitem a um indivíduo ou empresa obter ganhos à custa da sociedade, deve ser eliminado. Para serem éticos, os tomadores de decisão das

empresas devem agir com equidade, justiça e imparcialidade, além de respeitar os direitos individuais.

(4) **Responsabilidade discricionária ou filantrópica:** é puramente voluntária e orientada pelo desejo da empresa em fazer uma contribuição social não imposta pela economia, pela lei ou pela ética. A atividade discricionária inclui: fazer doações a obras beneficentes; contribuir financeiramente para projetos comunitários ou para instituições de caridade que não oferecem retornos para a empresa e nem mesmo são esperados.

O modelo de Carroll será utilizado no presente estudo por ser mais abrangente e contemplar todos os aspectos do conceito de responsabilidade social.



Figura 1 - Os quatro níveis de responsabilidade social

Fonte: CARROLL, A. B. The pyramid of corporate social responsibility:

toward e moral management of corporate stakeholders, **Business Horizons**, 34,

p. 42, jul./ago. 1991.

Em síntese no contexto de atuação das organizações tem-se que os atuais administradores procuram considerar nas suas decisões toda a complexidade do ambiente de negócios e as mudanças que nele ocorrem, assim como as influências do ambiente externo.

1.2.2 - Responsabilidade Social - significados e justificativas

Em 1899, o empresário A. Carnigie, fundador do conglomerado U.S. Steel Corporation já estabelecia uma abordagem para a responsabilidade social das grandes empresas que se baseava nos princípios da caridade e da custódia. O primeiro exigia que os membros mais afortunados da sociedade ajudassem os desvalidos, tais como os desempregados, doentes e idosos.

O segundo princípio afirmava que as empresas e os ricos deveriam zelar pela riqueza da sociedade. Seria função das empresas multiplicar a riqueza da sociedade, identificando-se aí uma visão paternalista e assistencialista bastante associada a essa questão; a caridade, inicialmente, era considerada uma obrigação dos indivíduos – proprietários e administradores - e não propriamente das empresas. Entendia-se que o objetivo maior das organizações era a maximização do lucro e remunerar o capital investido (ASHLEY, 2002, p. 3).

Esse segundo princípio ficou evidenciado no processo Henry Ford versus Dodge, pois em 1919, Ford, presidente e acionista majoritário da empresa, contrariou um grupo de acionistas ao reverter parte dos dividendos desses acionistas em investimentos na capacidade de produção, aumento de salários, e constituição de um fundo de reserva. No entanto a Justiça americana posicionou-se contrária à atitude de

Ford, alegando que as decisões só seriam justificadas na medida em que favorecessem o lucro aos acionistas (ASHLEY, 2002, p. 18).

Em 1929, na Alemanha, a constituição da República de Weimar inaugura a idéia da função social da propriedade e trabalhos desenvolvidos na academia no início dos anos 30 argumentam que os acionistas seriam passivos proprietários e, portanto, abdicavam controle e responsabilidade para a direção da corporação. Passa, então, a ser aceitável que as empresas, como pessoas jurídicas, assumam uma função social, expressa basicamente, em ações de caráter filantrópico.

Em 1953, a Justiça Americana julgou um caso semelhante ao caso Ford; nesse caso (*P. Smith Manufacturing Company versus Barlow*), julgou favoravelmente à decisão da empresa de doar recursos para a Universidade de Princeton, em detrimento dos interesses de um grupo de acionistas. Pela decisão, uma corporação poderia buscar o desenvolvimento social, estabelecendo precedente para o exercício da filantropia empresarial (ASHLEY, 2002, p. 19).

Nessa época, a inserção social da empresa continuava a se dar, especialmente, pela atuação social dos seus dirigentes, na medida em que, no início, o significado da expressão responsabilidade social referia-se a três aspectos: (1) a relação entre a ética pública e a ética privada dos administradores; (2) a relação do empregador e seus empregados; e, finalmente, (3) a relação entre a empresa e a liderança que possui com respeito à comunidade.

Na década de 60, a participação norte-americana no conflito do Vietnã foi cada vez mais contestada; no sentido de que a sociedade manifestava-se contra a produção e o uso de armamentos bélicos (armas químicas em especial), e, desse modo, a legitimidade desse tipo de empreendimento passou a ser veementemente questionada. A partir desse fato, novos aspectos foram sendo incorporados ao significado de responsabilidade social

das empresas, como reflexo de objetivos e valores sociais, como instrumentos pelos quais a sociedade pode promover seus objetivos (MARTINS, 1999a, p.3).

Nessa ocasião, muitas organizações incorporaram uma nova moral empresarial, pela qual as empresas não teriam mais o direito de produzir e vender aquilo que desejassem e contra esse entendimento, insurgiram-se os defensores do livre-mercado, para os quais, a prática da responsabilidade social reduzia a eficiência do mercado, de acordo com Ashley (2002).

Nos anos 70 e 80, as empresas norte-americanas se defrontaram com um novo contexto econômico, marcado pelo aumento nos custos de energia, necessidade de maiores investimentos para cumprir regulamentos destinados a reduzir a poluição e proteção de consumidores. Para sobreviver nesse contexto, as empresas, segundo Ashley (2002), teriam de se voltar ao princípio básico de fazer dinheiro, maximizar lucros, abandonando as responsabilidades sociais impróprias aquele princípio básico.

De acordo com Aragão (2000 p. 45), “há uma e apenas uma responsabilidade social das empresas: usar seus recursos e sua energia em atividades destinadas a aumentar seus lucros, contanto que obedeçam às regras do jogo e participem de uma competição aberta e livre, sem enganos ou fraudes”. Para esta autora, os administradores não têm condições de determinar a urgência relativa dos problemas sociais e, igualmente, não têm condições de determinar a quantidade de recursos que deve ser destinada para a resolução de tais problemas. Neste caso, os administradores que assim procedessem estariam destinando recursos da corporação para realizar bem-estar social pela sua visão pessoal e estariam também taxando injustamente seus acionistas, empregados e clientes.

Para os defensores desta concepção, atividades que não visassem ao lucro dos acionistas constituiriam desvirtuamento da finalidade da empresa e grave erro de seus

administradores e estariam reduzindo o ganho dos acionistas e repassando o custo de tais atividades para os consumidores.

A esse respeito, Srour (1998), observa que a empresa capitalista só passa a comportar-se de modo socialmente responsável quando sua continuidade está em risco. Ou seja, enquanto o impacto das práticas adotadas não representar ameaças à sobrevivência empresarial, a modernização do lucro - pela lógica da economia centrada no mercado - será o primeiro objetivo da empresa.

De acordo com Drucker (1999), não se pode afirmar que uma empresa tenha como responsabilidade apenas o desempenho econômico; mas este é sua primeira responsabilidade. A empresa que não trabalha para obter lucro pelo menos igual ao custo do seu capital, é irresponsável, pois desperdiça recursos da sociedade. Para este mesmo autor, seria justo e natural que os mesmos grupos de liderança que foram responsáveis pelo êxito em prover as quantidades de bens para a sobrevivência humana, assumam agora a responsabilidade de prover também a qualidade de vida dos indivíduos e a responsabilidade social da empresa seria então algo a ser realizado após as necessidades econômicas estarem razoavelmente satisfeitas.

Gaioto (2001, p. 15), aponta a seguinte vertente como predominante na literatura acadêmica e não-acadêmica: a responsabilidade social das empresas seria uma atividade pós-lucro, ou seja, as empresas precisam do lucro para sobreviver, e a responsabilidade social empresarial torna-se uma ação meramente instrumental.

Existem empresas que na prática envolvem-se nas questões sociais de forma estratégica para melhorar sua reputação junto à mídia e adquirir vantagens competitivas, ressaltando exclusivamente a instrumentalização da responsabilidade social empresarial.

Outros questionamentos diziam respeito aos próprios significados atribuídos à expressão responsabilidade social, uma vez que não indicavam um envolvimento empresarial de ordem prática.

Para Aragão (2000, p. 46), a responsabilidade social, como conceito, refere-se à noção de que as empresas têm obrigações com outros grupos constituídos na sociedade, além dos acionistas, argumentando, no entanto, que tais obrigações deveriam ser voluntariamente adotadas e que práticas influenciadas por forças coercitivas da lei ou sob acordos contratuais não seriam ações voluntárias por parte das empresas.

Acrescente-se a isso que comportamento socialmente responsável tem sido balizado, em parte, pelos mecanismos de controle da sociedade civil, por ações fiscalizadoras e, também, pela imagem da empresa percebida por diferentes públicos.

Gonçalves (1980), afirma que é clara a idéia de que a otimização do lucro não pode permanecer como modelo essencial de atividade empresarial; a empresa existe não só para o cumprimento dos objetivos de natureza econômica, como também de natureza social, funções essas que devem ser desempenhadas de modo integrado.

Esse entendimento é reafirmado por Gonçalves (1980), ao afirmar que o enfoque moderno de administração de empresas traduz-se na consideração da comunidade como um ecossistema e a empresa como um componente do mesmo, não havendo mais espaço para o antigo conceito de empresa-ilha (que busca a maximização dos benefícios e socialização dos prejuízos). Além disso, diz também que a abordagem da teoria econômica, segundo a qual a livre iniciativa ajudada pela “mão invisível” conduziria a sociedade ao bem-estar e à realização dos seus integrantes, não funcionou como desejado, e, desse modo, a livre iniciativa vem gerando um conjunto de elementos negativos à sociedade - as deseconomias, externalidades ou custos sociais.

Segundo Donaire (1995), a visão tradicional da empresa como instituição apenas econômica assenta-se dentro de um ambiente previsível e estável, ao passo que a visão moderna da empresa em relação ao seu ambiente é muito mais abrangente. Isso significa dizer que as empresas não podem desconsiderar uma série de fatores que as pressionam incorporar outros valores em seus procedimentos administrativos e operacionais.

Dentre esses fatores, Donaire (1995) identifica os seguintes:

- consumidores mais conscientes dos seus direitos;
- comunidades mais organizadas;
- ações das empresas que ganham cada vez mais visibilidade;
- utilização adequada dos recursos naturais;
- processos menos poluentes;
- questões relativas à segurança; e
- qualidade de vida no trabalho.

Um dos fatores que pode ter contribuído grandemente para a empresa considerar as relações com os *stakeholders* internos e externos foi a introdução da gestão baseada no controle total da qualidade. Segundo este mesmo autor, controle total da qualidade se apresentaria como um caminho ou um recurso necessário à empresa que deseja acompanhar a trajetória de mudanças que estão ocorrendo, o que significa assumir junto com a produtividade e o lucro, responsabilidades sociais, éticas e ambientais.

Embora tenham surgido de vertentes diferentes, os conceitos de controle total da qualidade e de responsabilidade total se complementam, porque a responsabilidade

social nasceu de uma perspectiva humanística relacionada com o bem-estar social, ao passo que controle total da qualidade emergiu de uma perspectiva de eficiência metodológica dos processos produtivos que incluem aspectos relacionados ao crescimento do ser humano na empresa.

A esse respeito Donaire (1995), ressalta alguns aspectos dessa complementaridade, cujos detalhes são apresentados a seguir:

- o controle total da qualidade alterou a relação com os consumidores;
- respeitar os consumidores como indivíduos;
- satisfazer a necessidades físicas, afetivas, sociais, educacionais e de auto-realização;
- pelo controle total da qualidade, busca-se uma troca equilibrada de contribuições e benefícios entre os *stakeholders* internos e externos;
- trabalhadores reconhecidos;
- melhores relações e qualidade de vida no trabalho;
- administração participativa, decisões e responsabilidades compartilhadas;
- maior transparência nas ações da administração;
- o controle total da qualidade implica assumir compromissos de diversas ordens, tais como: melhoria contínua, educação para os colaboradores, parcerias com fornecedores, uso adequado dos recursos naturais, etc.

A gestão do controle total da qualidade não se restringe a controles sobre os sistemas de produção de bens e serviços; pelo contrário, a qualidade representa responsabilidade para com a sociedade, na medida em que uma série de contribuições resulta de tal atividade, como por exemplo, a disponibilidade de produtos com maior grau de confiabilidade e mais seguros, tanto para usuários quanto para o meio ambiente.

Por outro lado, Antunes (2001, p. 14) faz duras críticas à adoção do controle total da qualidade pelas empresas, dando a entender que quanto mais controle total da qualidade os produtos tiverem, menor é o seu tempo de duração.

A necessidade imperiosa de reduzir o tempo de vida útil dos produtos, visando a aumentar a velocidade do ciclo reprodutivo do capital, faz com que o controle total da qualidade seja, na maior parte das vezes, o invólucro, a aparência ou o aprimoramento do supérfluo, uma vez que os produtos devem durar cada vez menos para que tenham uma reposição ágil no mercado.

Mais adiante o mesmo autor analisa que as empresas, na competitividade travada entre elas, visando a reduzir o tempo entre produção e consumo, incentivam essa tendência restritiva do valor de uso das mercadorias e precisando acompanhar a competitividade existente em seu ramo produtivo, os capitais desencadeiam uma lógica que se intensifica de forma crescente, de cuja lógica o controle total da qualidade é um mecanismo intrínseco e funcional. Assim, com a redução dos ciclos de vida útil dos produtos, os capitais não têm outra opção senão inovar ou correr o risco de serem ultrapassados pelas empresas concorrentes.

Como o capital tem uma tendência expansionista intrínseca ao seu sistema produtivo, o controle total da qualidade deve tornar-se inteiramente compatível com a lógica da produção supérflua e destrutiva. Por isso, o capitalismo, ao mesmo tempo em que reitera sua suposta capacidade de elevação do controle total da qualidade, converte-se de fato em inimigo da durabilidade dos produtos, desencorajando então e até mesmo inviabilizando práticas produtivas orientadas para as reais necessidades humano-sociais.

Outro nível de argumentação utilizado para justificar a adoção do conceito de Responsabilidade Social Empresarial, também identificada pela sigla RSE, surge a partir do entendimento de que a busca de soluções sustentáveis, a melhoria da qualidade de

vida e o próprio bem comum não podem continuar sendo relegados à esfera do governo, entendido aqui como único guardião do interesse coletivo.

Na visão de Almeida (1999), atualmente as empresas passaram a enfrentar um novo desafio e, em função disso, o setor privado se viu obrigado a ocupar cada vez mais o espaço do setor público, em termos de preocupação com o interesse coletivo.

Kang (1995, apud GAIOTO, 2001, p. 15), discute o conceito de responsabilidade social empresarial pré-lucro, alegando que as empresas deveriam atender a suas responsabilidades sociais e morais antes de tentar maximizar seus lucros. Esse entendimento retira a empresa como referência da discussão e desloca a visão para as redes de relacionamento entre os *stakeholders*, nas relações de troca, as quais não ocorrem exclusivamente nos aspectos econômicos, mas incluem relações de confiança, idéias e normas éticas.

O conceito de Responsabilidade Social Empresarial (RSE) não se reduz apenas à racionalidade instrumental, mas requer a necessidade de se discutir um novo conceito de empresa, que incorpore novos valores nas relações sociais, econômicas e políticas.

Em 1998, sessenta representantes dos mais diversos grupos de interesse, reunidos sob os auspícios do Conselho Empresarial Mundial para o Desenvolvimento Sustentável, lançaram, na Holanda, as bases do conceito de RSE. De acordo com aqueles grupos, a RSE englobaria tanto a dimensão social quanto as dimensões econômica e ambiental, a partir de valores fundamentais da sociedade, tais como os direitos humanos, os direitos dos empregados, a proteção ambiental, o envolvimento comunitário, a relação com fornecedores, o monitoramento e avaliação de desempenho e os direitos dos grupos de interesse (ALMEIDA, 1999, p. A-1).

Para Almeida (1999), a RSE, assim entendida, trata do compromisso permanente dos empresários em adotar um comportamento ético e contribuir para o desenvolvimento econômico, melhorando assim simultaneamente a qualidade de vida de seus empregados e de suas famílias, da comunidade local e da sociedade como um todo.

Em termos práticos, na avaliação de Almeida (1999), investir em RSE pode significar um seguro contra o impacto de acusações de injustiça social e ambiental, impossibilidade de contratar empregados qualificados e perda de apoio dos existentes, gastos extras com passivo ambiental, restrições às operações e dificuldades de obter empréstimos. Significa, também, investir na imagem e reputação, na credibilidade (diferencial competitivo), na estabilidade social e democracia.

Nesse mesmo enfoque, Almeida (1999) observa que a miséria é devastadora sob o enfoque ambiental, inaceitável sob o ângulo ético e social e limitante do ponto de vista do mercado potencial para o setor produtivo, limitando renda, empregos e geração de impostos. Assim, a sustentabilidade requer intensa inserção de milhões de pessoas na economia de mercado a cada ano.

Para Gaioto (2001, p. 23), responsabilidade social envolve o comportamento ético e a qualidade nas relações que a empresa estabelece com todos os seus públicos. É um processo contínuo de aprendizagem que, para se concretizar, deve ser incorporado à gestão dos negócios.

De acordo com Ashley (2002), o conceito de responsabilidade social empresarial vem consolidando-se como um conceito interdisciplinar, multidimensional e associado à abordagem sistêmica, focada nas relações entre os *stakeholders* associados direta e indiretamente ao negócio da empresa, incorporado à orientação estratégica das empresas, e refletida em desafios éticos para a dimensão econômica, ambiental e social.

Para Oliveira (1984), as empresas estão inseridas em um ambiente complexo e propenso a mudanças, sendo responsabilizadas pelos seus atos, uma vez que estes são os resultados de uma série de relacionamentos sociais. É neste contexto que se aceita a idéia de que cinco categorias circundam com a intenção de receber os benefícios destinados a elas. As categorias são as seguintes: (1) empregados; (2) consumidores; (3) credores/fornecedores; (4) acionistas, sócios ou proprietários; e (5) a comunidade na qual a empresa atua.

Com relação aos empregados (1): representam um dos fatores de produção e como seres humanos, precisam ser tratados pela empresa de forma digna, devidamente recompensados pelas suas contribuições, mas não só monetariamente, pois esperam da empresa uma maior atenção para com as condições de trabalho e respeito aos seus interesses.

Teixeira (1996) afirma que uma empresa socialmente responsável é aquela que proporciona a seus empregados as exigências legais da lei, oferece benefícios aos empregados, permite as pessoas avançar e desenvolver suas habilidades, oferece oportunidades iguais de empregos para os jovens, inválidos, pretos e mulheres e nutre uma relação harmoniosa com seus empregados.

Um passo importante proposto por Aligleri et al (2002), para um maior engajamento por parte dos empregados no processo de responsabilidade social nas pequenas e médias empresas, consiste em compartilhar com os empregados a idéia de assumir uma nova postura relativa ao processo proposto pelo empreendedor. A partir de estratégias, como a divulgação de material e artigos sobre o tema no mural da empresa, discutir sobre o assunto informalmente nos horários de intervalo, ou mesmo através da introdução de temas em reuniões.

Um outro passo consiste num profundo trabalho de planejamento: a proposta é que o empreendedor e os empregados atuem em conjunto para definir tipos de ações a serem implementadas para os diversos *stakeholders* da empresa. Desde o início, é importante saber quais as estratégias e até mesmo os recursos de que a empresa deverá dispor para permitir a estruturação e a sustentação de tais ações, o que possibilitará o desenvolvimento de atividades, metas e objetivos realistas (ALIGLERI et al 2002, p. 7).

Quanto aos consumidores (2): constituem a razão da existência da empresa, sendo assim tão importantes, eles esperam que as empresas produzam com qualidade, dêem garantias de seus produtos e sejam honestos em suas propagandas e anúncios. Se essa relação de confiança não é estabelecida, o consumidor provavelmente procura tomar outras atitudes e uma atenção maior a eles, por parte das empresas, é fundamental para o sucesso na venda de produtos dessas empresas no mercado.

Em relação aos credores/fornecedores (3): esta categoria está tecnicamente ligada à empresa. Nas pequenas empresas, essa categoria é bastante necessária, principalmente os credores, pela dificuldade na captação de recursos para giro. Os credores e fornecedores esperam das empresas o compromisso dos prazos estipulados entre si.

No que diz respeito à comunidade (4): compreende as pessoas que convivem com a empresa, não somente as pessoas que residem perto da empresa e pode ser composta por intelectuais, ambientalistas, sindicatos, pesquisadores, e até mesmo os concorrentes da própria empresa. Dependendo do tipo de empresa, as solicitações feitas a elas são referentes à qualidade de vida através da melhoria do ambiente e de uma participação mais ativa na área social da comunidade em que está inserida.

Quanto aos acionistas, sócios ou proprietários (5): abrangem as pessoas que investiram na empresa e esperam, portanto, a restituição do capital investido, na forma

de lucros. Esta categoria é considerada como um controle da responsabilidade social, recebendo, por conseguinte, maior atenção da empresa por causa do lucro, conseqüentemente, menor será a responsabilidade social dela para com os empregados, consumidores, credores, fornecedores e pela comunidade como um todo.

Praticar uma gestão de responsabilidade social pressupõe, como *primeiro* passo do empreendedor, uma reflexão pessoal sobre a missão, as orientações e os valores praticados pela empresa e a partir dessa reflexão, conceber um novo referencial organizacional, caracterizando-se como um *segundo* passo, onde se assimila uma nova visão para o empreendimento e como questões a serem discutidas, identificar que objetivos a empresa pretende alcançar, ao implementar uma gestão voltada para a responsabilidade social.

O *terceiro* passo consiste em reconhecer valores éticos a serem instituídos na organização, valores estes que servirão para solucionar situações de conflitos entre fornecedores, clientes, empregados ou outros parceiros, e também para tomar decisões difíceis que envolvam dilemas éticos.

Depois de convocar seus empregados a participar, deve o empreendedor partir para a implementação das ações, conduzindo-as de forma séria e com segurança para que o programa se desenvolva. Neste caso, cabe o reforço das práticas implementadas, tendo como base a postura do empreendedor frente às atividades e decisões da empresa, bem como o reconhecimento e a valorização pessoal da atuação dos empregados.

Neste envolvimento com o social, é essencial que a valorização das ações da empresa para como o público interno esteja acontecendo bem antes que a organização implemente ações de comunicações voltadas ao público externo, para não perder a credibilidade dos empregados e dos demais *stakeholders*.

Estabelecer mecanismos de controle para avaliar a empresa é primordial no sentido de saber como ela vem reagindo às novas iniciativas, tais como trocar conhecimentos e experiências de sua atuação com outras empresas, pois este envolvimento amplia o nível de conhecimento, além de identificar crenças, valores e compromissos afins que possam evoluir para o estabelecimento de parcerias e alianças estratégicas com outros *stakeholders* (ALIGLERI et al 2002, p. 10).

Abordou-se o conceito de responsabilidade social, os significados que teve desde o seu princípio até o momento atual e as justificativas que levam as empresas a se envolverem nas questões sociais, assim como a terem um maior engajamento no processo de ações de responsabilidade social.

1.2.3 - A práxis da responsabilidade social empresarial

Em Novembro de 2000, a Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico - OCDE, realizou uma pesquisa junto a empresas multinacionais que mantêm alguma relação com essa organização, sobre as iniciativas adotadas relativamente à responsabilidade social empresarial (OECD, 2001). As principais conclusões obtidas, foram as seguintes:

- As iniciativas voluntárias (privadas) são um fenômeno mundial; embora, na prática, existem variações significativas, mesmo dentro de uma mesma região;

- Algumas iniciativas são mais voluntárias que outras. Embora as iniciativas sejam, freqüentemente, identificadas como voluntárias, algumas empresas sofrem fortes pressões para adotá-las. Tais pressões originam-se dos instrumentos legais e regulamentadores, dos empregados, da necessidade de proteger o nome e reputação e da

sociedade civil. Para outras empresas tais pressões podem ser menores, como por exemplo, aquelas que possuem menor visibilidade pública;

- Existe grande divergência de compromissos, mesmo em questões bem definidas, como por exemplo, o tratamento dado aos direitos humanos e ambientais pela indústria extrativista. A OCDE considera que isto não é necessariamente um problema, pois não existe um modelo de conduta que sirva igualmente para todas.

Esta situação expressa a necessidade de continuar a discussão sobre aquilo que constituiria comportamento apropriado das diferentes exigências éticas que os empreendimentos internacionais enfrentam:

- O movimento da responsabilidade empresarial tem proporcionado canais de diálogo entre as várias partes envolvidas, e isso pode significar os primeiros passos para o estabelecimento de normas globais de conduta empresarial;

- Iniciativas voluntárias têm possibilitado o acúmulo de habilidade administrativa necessária para trazer ao dia-a-dia das operações, a observância das normas éticas e legais;

- Ainda são reduzidas as informações relativamente aos custos associados com essas iniciativas. À medida que aumenta a experiência com essas iniciativas, as informações também evoluem. Incertezas aumentam a possibilidade de que iniciativas associadas a RSE possam ter conseqüências imprevistas;

- Os benefícios das iniciativas são potencialmente numerosos e incluem: melhor observância dos aspectos legais, gerenciamento dos litígios, melhor reputação, relações mais corretas com os *shareholders* (os acionistas) e com a sociedade. As empresas podem usar as iniciativas para melhorar a moral dos empregados e promover uma “cultura da integridade” dentro da firma;

- Um sistema informal pode não ser suficiente para que as empresas contemplem os aspectos éticos e legais; elas necessitam implementar um sistema coerente de administração. A eficácia das iniciativas privadas está relacionada à eficácia do sistema mais amplo do qual emergem; iniciativas privadas podem não ser efetivas, se outras partes do sistema funcionarem precariamente.

Em conclusão pode-se dizer que responsabilidade social na prática se traduz em iniciativas voluntárias adotadas pelas empresas, tais como canais de diálogo entre as partes envolvidas, observância dos aspectos legais, benefícios e averiguação da sua eficácia.

1.2.4 - Avaliação do desempenho da Responsabilidade Social Empresarial (RSE)

Para Borger (2001), adotar códigos de conduta, princípios, normas e estratégias não são suficientes. É preciso demonstrar, relatar como estes foram implementados nas práticas gerenciais diárias para os *stakeholders* que têm interesse em conhecer mais sobre o desempenho da Responsabilidade Social Empresarial das organizações, assim como se a corporação está considerando a sua visão, expectativas e a sua percepção sobre os resultados.

É fundamental ter um sistema de avaliação independente da qualidade das relações com os *stakeholders*, descobrir que ações e processos trouxeram bons resultados, o que deve ser melhorado. A avaliação sistemática é um instrumento de melhoria e de aprendizado contínuo; é improvável que uma organização sem um método sistemático de compreender o que tem e não tem de atingir tenha sucesso na consecução de seus objetivos e metas determinados.

Os sistemas tradicionais de avaliação, porém não são suficientes para analisar o desempenho das empresas para atender às exigências mais amplas da sociedade, como, por exemplo, os impactos ambientais ou as influências sociais e culturais nas comunidades locais.

Para Borger (2001), na introdução de critérios de qualidade - provavelmente o mais conhecido é o de Gestão da Qualidade Total, um processo voluntário completamente dissociado de pressões externas - *International Organization for Standardization - ISO 9000* (séries), a Fundação Nacional de Qualidade e o Prêmio Nacional de Qualidade (PNQ), ilustra o fato de que as empresas estão dispostas a comprometer recursos para assegurar informações sistematizadas, o que não implica necessariamente uma postura e atuação totalmente orientadas para a Responsabilidade Social Empresaria.

A diferença entre os processos de avaliação tradicionais que verificam o desempenho financeiro e econômico das empresas e os que verificam o desempenho social é de que estes não podem se basear apenas em abordagens quantitativas que verificam os resultados. São também necessárias abordagens qualitativas para verificar os processos e procedimentos, como nas auditorias de qualidade e ambiental, bem como tem que incluir a percepção dos *stakeholders* em relação ao comportamento social das empresas, o que torna o processo de avaliação mais complexo.

Portanto é necessário estabelecer métodos de avaliação, verificação e demonstração que atendam aos requisitos das companhias e dos *stakeholders*, determinando modos de avaliar o desempenho e os indicadores capazes de mensurá-los. Não há um rol de indicadores que sirva para todas as empresas; mas os indicadores devem estar relacionados com os objetivos e ações sociais definidos pelo planejamento estratégico, ser relevantes e compreendidos pelos *stakeholders*.

Já existem algumas experiências na mensuração e avaliação de desempenho social empresarial, que resultaram em indicadores e sistemas de avaliação. Cada sistema tem suas particularidades, vantagens e desvantagens. Os sistemas de avaliação do desempenho social ainda estão numa fase inicial de desenvolvimento.

A avaliação ambiental, por exemplo, por variadas razões se tornou uma preocupação habitual para muitas empresas. A razão de maior presença é a obtenção de conhecimentos para capacitar a empresa para evitar ações judiciais e campanhas que feriam a reputação, por parte de entidades ambientalistas. No decorrer do tempo, o processo de avaliação foi se sofisticando, transformando simples relatórios ambientais em auditoria ambiental, com resultados positivos para os negócios, como aumento da ecoeficiência e economia de custos (BORGES, 2001, p. 78).

As empresas têm investido em procedimentos e processos que contém um conjunto de dados qualitativos, quantitativos, objetivos e subjetivos, cobrindo questões dentro e fora da área estritamente econômico-financeira da organização. Tais procedimentos são conhecidos como Contabilidade Social – práticas utilizadas para sistematicamente registrar, apresentar e interpretar as contas sociais ou não-financeiras.

Para Borges (2001, p. 78): “a contabilidade social proporciona uma estrutura teórica para as empresas avaliarem a efetividade dos seus esforços para construir as relações com os *stakeholders* e também melhorar a qualidade e a confiança nessas relações”.

Para que Contabilidade Social consiga sua efetivação e êxito é preciso requerer que a organização adote como forma de gerir uma gestão eminentemente participativa, envolvente e comprometida com todas as camadas que formam o sistema social e organizacional, tendo como instrumento de controle e prevenção a Auditoria Social, e demonstrando as mudanças quantitativas e qualitativas por meio do Balanço

Social, que tem a função de complementar as demonstrações já, tradicionalmente, extraídas dos registros contábeis.

Segundo Martins (1999b, p. 5), a Contabilidade Social tem como objetivo principal procurar estudar e evidenciar, na medida do possível, a identificação e os efeitos que determinadas variações no patrimônio das empresas causam na sociedade, num sentido amplo.

Abaixo seguem dois exemplos, para maior clareza:

a) quando a empresa incorre em despesas referentes a pessoal, sejam estas originárias de pagamentos de salários, de treinamentos, de assistências médicas e outras, o patrimônio da empresa é alterado. E esta alteração patrimonial na empresa tem reflexo na sociedade, mais especificamente sobre os empregados da empresa;

b) quando determinada empresa incorre em gastos que beneficiam o meio ambiente, assim como pesquisas de meios alternativos de produção que sejam menos poluentes etc., o seu patrimônio é alterado. Tal alteração tem reflexo na sociedade, sob a forma da redução de emissão de poluentes, conseqüentemente um aumento da qualidade de vida da sociedade;

Podem ser encontrados inúmeros exemplos de como alterações patrimoniais das empresas refletem na sociedade, tais alterações e outras informações de cunho social, podem ser evidenciadas através do elemento de reporte da Contabilidade Social, o Balanço Social, sua peça fundamental. Da mesma forma que o Balanço Patrimonial é um dos elementos de reporte da Contabilidade Financeira, o Balanço Social é o elemento de reporte e divulgação de informações referentes à Contabilidade Social.

Para Sucupira (1999, p.1), Balanço Social é:

um conjunto de informações sobre as atividades desenvolvidas por uma empresa, em promoção humana e social, dirigidas a seus empregados e à comunidade onde está inserida. Através dele a empresa mostra o que faz pelos seus empregados, dependentes e pela população que recebe sua influência direta.

O Balanço Social segundo Martins (1999, p. 6) serve:

para os trabalhadores como forma de indicação da situação social em que eles estão inseridos dentro da empresa. Para os gestores, o Balanço Social é uma ferramenta de gestão de recursos humanos, à medida que fornece, para os trabalhadores e para os gestores, indicações dos efeitos das políticas de recursos humanos adotadas pela empresa.

O Balanço Social também tem a finalidade de evidenciar as informações referentes ao meio ambiente. Isto é, demonstrar como as empresas se relacionam com o meio ambiente, via investimentos em projeto ambientais, em gastos relacionados ao meio ambiente (para prevenção ou correção de danos), e até a comprovação de eventuais passivos decorrentes de contingências ambientais (multas, indenizações etc.).

O Balanço Social, segundo o Instituto Ethos (2001b), deve conter dados que possam ser usados estrategicamente pelas empresas e analisados pela sociedade civil, sendo estas informações de caráter social. Com o Balanço Social é possível verificar a política de Gestão de Pessoas utilizada e suas implicações no processo produtivo empresarial. Com o Balanço Social analisa-se a saúde financeira da empresa, levando em consideração a tendência da sua linha de atuação social, onde poderá se fazer uma interface com o Balanço Financeiro, ponderando os dados com os investimentos na linha de desenvolvimento do negócio da empresa com os recursos investidos no desenvolvimento social.

Em síntese a avaliação do desempenho social empresarial envolve questões de ordem metodológica e conceitual, e os principais instrumentos de avaliação do desempenho da responsabilidade social empresarial são as abordagens quantitativas e qualitativas que podem ser evidenciadas por meio do Balanço Social.

1.3 – Responsabilidade Social Empresarial no Brasil

Este tópico tem como objetivo analisar a prática de RSE no País.

No contexto brasileiro, Gonçalves (1980), propõe um método de contabilidade social que poderia ser aplicado para medir desempenho social em empresas na América Latina e no Brasil. O estudo tem uma orientação informativa e sua relevância é trazer à discussão a importância de adotar medidas sociais além de financeiras.

No estudo feito por Tomei (1981) sobre responsabilidade social no Brasil, foram analisadas percepções executivas de responsabilidade social incorporada, relativo ao grau de incerteza deste conceito, as dificuldades de por isto em prática e o uso de uma auditoria social. Conforme a sua análise, a maioria das pequenas empresas é muito paternalista no comportamento delas para com os seus empregados. As grandes empresas estão olhando mais externamente, dando ênfase a programas de criação de trabalho, qualidade de produtos e assuntos ambientais. A ênfase em curto prazo das pequenas empresas é a de cuidar dos lucros, custos, e sobrevivência em condições econômicas difíceis.

Guimarães (1984), discute responsabilidade social em uma perspectiva histórica, em questões básicas referentes à inexperience histórica das empresas para lidarem com os objetivos sociais, porque eles estiveram limitados pelo papel econômico

das empresas. Para ela a prática de responsabilidade social sempre foi vista, pelas empresas, como um “mal necessário”. Somente o desenvolvimento de uma consciência de cidadania e a presença de sindicatos fortes, possibilitaria exigir uma atitude diferente das empresas.

Magalhães (1984), também discute a filosofia que está por traz da idéia de responsabilidade social. A ideologia aplicada nas empresas, com a ênfase em autoritarismo e manipulação de necessidades humanas, tornam muito difícil o desenvolvimento de relações socialmente responsáveis.

Duarte e Dias (1986), discutem conceitos básicos relacionados a organizações, sociedade e responsabilidade social. As justificativas para o estudo deste assunto no Brasil são as seguintes: (1) a idéia de responsabilidade social está sendo aceita pela comunidade empresarial; (2) os problemas sociais no Brasil estão ficando mais difíceis de resolver; (3) o governo mostra que não pode resolver estes problemas; (4) o aumento da consciência das pessoas com relação à desigualdade social e aos direitos do indivíduo.

Na visão de Ribeiro (1993), ao discutir responsabilidade empresarial crescente nas empresas referente a seus acionistas, empregados, clientes e a comunidade, a responsabilidade social empresarial pode criar uma vantagem competitiva. A adoção desta filosofia empresarial nas empresas brasileiras é impedida pelas características prevalecentes em muito delas, porque os acionistas vêm em primeiro lugar para detrimento dos clientes, empregados ou a comunidade.

Srouf (1994) comentou sobre RSE no texto *Ética Empresarial sem Moralismo*, o qual viria a fazer parte da obra atual e de leitura obrigatória denominada *Poder, Cultura e Ética nas Organizações* (SROUR, 1998, p. 295), onde o autor apresenta como idéia conclusiva: “Em suma, a empresa capitalista, embora se mova num contexto

onde imperam códigos morais, só passa a comportar-se de modo socialmente responsável quando sua continuidade está em risco, quando enfrenta a intervenção organizada das contrapartes com as quais lida ou quando mergulha no cabo-de-guerra das relações de poder.”.

Teixeira (1996) coloca que embora as definições de responsabilidade social sejam muitas e frequentemente ambíguas, uma quantidade contínua delinea fases de uma perspectiva puramente econômica para que possa ser construída uma “visão proativa socialmente orientada”. Levando em conta o contexto de pequena empresa em um país em desenvolvimento, a definição mais adequada de responsabilidade social é a que vai além de obrigações econômicas e legais.

Após um período que separou as dissertações de mestrado que envolviam pesquisa aplicada sobre RSE de elaborações teóricas mais recentes, *surveys* foram realizadas sobre o comportamento empresarial diante das questões sociais, envolvendo a região Nordeste (MELLO, 1999) e o Brasil (PELIANO, 2002). Anteriores às duas *surveys*, não havia nenhum esforço de mapeamento das atividades envolvidas com a temática RSE.

No mapeamento das tendências de empresas localizadas na região Nordeste darem apoio a organizações da sociedade civil, foi identificado que aproximadamente 2/3 contribuem com atividades de natureza filantrópica, indo o estudo ainda mais adiante quando objetivou “mostrar os fatores que motivam ou desmotivam as empresas a agir na arena social. O que as empresas vêem como sendo os temas e beneficiários mais importantes; quais tipos de intervenções são mais apropriados? Que percepções têm sobre as ONGs, e quais são as qualidades mais importantes que estas organizações devem mostrar?” (MELLO, 1999, p. 2). Envolvendo 300 empresas, um dos resultados mais relevantes refere-se à percepção de RSE como contribuição financeira a ONG’s.

Ação Social das Empresas é o tema da *survey* iniciada pelo IPEA em 1999, tendo os resultados do levantamento realizado na região Sudeste divulgados em 2000 (PELIANO, 2002) enquanto era aplicada em outras regiões do Brasil. Envolvendo uma amostra de 9.140 empresas privadas dos mais diversos tamanhos e setores, do universo de 781.623 empresas existentes em todo Brasil, Essa amostra foi selecionada no âmbito do universo de empresas com um ou mais empregados para as quais se dispunha de endereço e CEP no cadastro mantido pelo Ministério do Trabalho e composto pela Relação Anual de Informações Sociais (RAIS) e pelo Cadastro de Empregados e Desempregados (CAGED). Este é o mais completo cadastro de âmbito nacional que identifica, localiza e fornece o número de empregados e a atividade econômica das empresas.

Dando continuidade à série de estudos realizados sobre a ação social empresarial, o IPEA começou em 2004 a atualização da pesquisa “Ação Social das Empresas” para as regiões Sudeste e Nordeste.

Além de dados atualizados sobre a participação das empresas na área social, a nova pesquisa explorou, em caráter inédito, as razões pelas quais, parte das empresas não realiza qualquer atividade social e o que as levaria a atuar nesse campo. Nesta edição, a pesquisa traz, também, informações sobre as seguintes questões: a proporção de empresas atuantes na área social tem crescido nos últimos anos? Se sim, qual a magnitude desse crescimento? Existem diferenças no crescimento entre pequenas e grandes empresas ou entre indústrias e empresas comerciais? Qual tem sido a região mais dinâmica? Finalmente, foi indagado se a empresa fez doações ou realizou ações sociais especificamente voltadas para o combate à fome (PELIANO; BEGHIN, 2004, p. 3).

Os resultados das pesquisas desenvolvidas pelo IPEA confirmam a forte associação entre RSE e filantropia, como no estudo de Mello (1999), acrescentando que

as empresas de maior porte desenvolvem outras atividades que não a filantropia, estando algumas administrando projetos sociais próprios, controlando os gastos das ONGs e cobrando resultados efetivos.

Borger e Asperstedt (1999) destacam que o desempenho social inadequado e a falta de políticas bem elaboradas de cunho social podem ter sérias implicações organizacionais, acarretando prejuízos materiais e morais de modo a aumentar os custos e perder oportunidades de mercado.

Wanderley e Collier (2000) afirmam que se pode esperar duas situações como condições a serem preenchidas para a definição de referencial teórico para responsabilidade social empresarial no Brasil. Primeiramente, é preciso adotar um conceito de RSE que não ocorra de forma impositiva ou “importada” de outras realidades que não a em estudo, no caso específico, o Brasil. Segundo, tratando-se de conceito que se apresenta inicialmente vago, torna-se necessário um referencial teórico flexível para se adaptar a diferentes contextos. Finalmente, deve-se buscar consistência entre o conceito de RSE a ser adotado e o referencial teórico em questão.

Mello Neto e Froes (2001), ressaltam que a responsabilidade social assumida de forma consistente e inteligente pela empresa, pode contribuir de forma decisiva para a sustentabilidade e desempenho empresarial. Busca dessa forma, diferenciar-se dos seus concorrentes assumindo uma nova postura empresarial, como uma empresa que investe recursos financeiros e de mão-de-obra em projetos comunitários de interesse público.

Aligleri et al (2002) propõem, em oito passos, uma metodologia para o envolvimento das pequenas empresas com programas e políticas socialmente responsáveis. Com base nestas etapas, possibilitou-se perceber, conforme já tinham ressaltado Duarte e Dias (1986), que o processo compreende três fases distintas: a política, a técnica e a de institucionalização. A metodologia proposta, principalmente

pelo processo de reflexão exigido do empreendedor, não se caracteriza como definitiva, pois gera questionamentos e cobranças. Porém, pode resultar em respostas, esclarecimentos, encaminhamentos e acima de tudo, compromisso e oportunidade de crescimento para a empresa.

Abordar e implementar políticas de responsabilidade social, conforme apresentado por Aligleri et al (2002) significa uma interação organizacional de âmbito cultural, de maneira que a decisão de focar o bem-estar coletivo, só pode resultar de uma reflexão madura do empreendedor, bem como de valores, crenças, plano de negócio e visão de futuro que suportem a atuação. Estes autores discutem a responsabilidade social no contexto da pequena empresa, tomando como foco os limites e as facilidades deste envolvimento.

De acordo com Cheibub e Locke (2002) a responsabilidade social das empresas manifesta-se de forma mais coerente e com implicações mais sistemáticas, em ações que sejam do interesse direto das empresas e direcionadas para transformações sociais, políticas e econômicas que afetam sua capacidade de ser uma unidade produtiva eficiente. É fundamentalmente composta de ações pelas quais as empresas podem ser consideradas responsáveis, isto é, elas têm uma obrigação moral, política e, até mesmo, gerencial de realizá-las.

Ashley (2002) coloca que o mundo empresarial vê na responsabilidade social, uma nova estratégia para aumentar seu lucro e potencializar seu desenvolvimento. Essa tendência decorre da maior conscientização do consumidor e conseqüente procura por produtos e práticas que gerem melhorias para o meio ambiente ou a comunidade, valorizando aspectos éticos ligados à cidadania.

Gomes (2002, p. 29), faz um alerta sobre a confusão conceitual generalizada por entidades formadoras de opinião, de empresários, ou porventura, que a represente.

Para ele o mais coerente seria: (1) implementar normas para que as empresas possam aderir à responsabilidade social, no melhor estilo de Durkheim; (2) buscar algum modo de auditar o sistema para garantir segurança e padrões; (3) criar um conceito próprio de responsabilidade social e , em seguida, afirmar o que é que se constitui como essência do sistema; (4) promover o assistencialismo sem, contudo, afirmar categoricamente que este é o pano de fundo verdadeiro da cena.

O Instituto Ethos, criado com a missão de promover e disseminar práticas empresariais socialmente responsáveis, vem contribuindo para que as empresas interessadas em implementarem programas de responsabilidade social, alcancem um desenvolvimento sustentável em seus aspectos econômico, social e ambiental. O instituto é uma associação de empresas de todo tamanho e setor interessadas em desenvolver suas atividades de forma socialmente responsável, num permanente processo de avaliação e aperfeiçoamento. O Instituto Ethos cria e produz amplo material para abordar os vários aspectos da Responsabilidade Social Empresarial e do desenvolvimento sustentável. Além de manuais e pesquisas, o Instituto Ethos divulga semanalmente um boletim sobre acontecimentos em Responsabilidade Social Empresarial no país.

A Fractalis - Renovação Empresarial S/C Ltda elaborou para o Instituto Ethos e a Associação Brasileira da Indústria da Panificação e Confeitaria (ABIP), com o apoio do Instituto Souza Cruz, os Indicadores Ethos/ABIP de Responsabilidade Social Empresarial no Varejo, aplicáveis ao Setor de Panificação. O questionário foi formulado de modo a ser preenchido pelas próprias empresas participantes, como auto-avaliação, cobrindo os sete temas que compõem a Responsabilidade Social Empresarial: (1) valores e transparência; (2) público interno; (3) meio ambiente; (4) fornecedores; (5) clientes; (6) comunidade; e (7) governo e sociedade.

A sistemática de auto-avaliação visa também a despertar as panificadoras para a abrangência e a importância do tema da responsabilidade social empresarial, que está se constituindo numa nova maneira de administrar as empresas, não importando seu tamanho ou setor de atividades. Muito frequentemente, tem-se confundido a Responsabilidade Social Empresarial com a simples filantropia ou ajuda social - sem dúvida ações muito importantes - mas, a idéia de responsabilidade social vai muito além, envolvendo toda a atividade empresarial.

O projeto **Indicadores Ethos/ABIP de Responsabilidade Social Empresarial no Varejo** tem por finalidade desencadear um processo permanente e sustentado da prática dessa temática no Setor de Panificação, em todo o Brasil.

O projeto decorre de convênio entre a ABIP - Associação Brasileira de Indústria de Panificação e Confeitaria e o Instituto Ethos, firmado com a finalidade de levar à "ponta sensível" da economia - o varejo - as práticas que caracterizam esse novo tema que as empresas de vanguarda vêm incorporando à sua governança: a Responsabilidade Social Empresarial. Nesse sentido, a participação do Instituto Ethos dá sustentação à abordagem conceitual e convalida os processos de natureza educativa que permeiam todo o trabalho.

Vale registrar que o projeto se insere no âmbito do programa Varejo Socialmente Responsável, promovido pelo Instituto Souza Cruz, que apóia a presente iniciativa com base em convênio igualmente firmado com a ABIP.

A Fractalis realizou a intermediação técnica e operacional entre a ABIP, o Instituto Ethos e o Instituto Souza Cruz, incumbindo-se das várias etapas do trabalho, desde seu planejamento até a elaboração do relatório final.

O projeto objetiva: (1) incentivar a prática da Responsabilidade Social Empresarial nas panificadoras do país; (2) contribuir, por esse meio, para o

fortalecimento do posicionamento comunitário das panificadoras, revitalizando seu papel social de ponto de encontro e referência local e favorecendo o conseqüente aumento da competitividade do negócio (FRACTALIS, 2002a, p. 1).

O Sistema Sebrae também tem desenvolvido inúmeras ações de responsabilidade social com a comunidade em geral e participado de ações criadas por outras entidades. Como exemplos, pode-se citar campanhas contra a fome, em parceria com o sociólogo Betinho; saúde ocupacional de seus colaboradores; semana de qualidade de vida e incentivo à cultura, estimulando os corais existentes em todos Estados. Além dessas ações internas, a entidade atua junto à sociedade na promoção de programas de capacitação de jovens, de pessoas da terceira idade, de incentivo ao trabalho em artesanato pelas mulheres de comunidades de baixo Índice de Desenvolvimento Humano (IDH).

Em 2003, o Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social e o Serviço Brasileiro de Apoio às Micros e Pequenas Empresas (Sebrae) lançaram o Projeto Ethos–Sebrae de responsabilidade Social para Micros e Pequenas Empresas. O Projeto Ethos–Sebrae está sendo realizado por uma equipe de profissionais coordenados pelo Instituto Ethos. Os produtos dessa iniciativa são os seguintes: (1). Responsabilidade Social Empresarial para Micro e Pequena Empresas – Passo a Passo (INSTITUTO ETHOS e SEBRAE, 2003); (2) Ferramenta de Auto–Avaliação e Planejamento – Indicadores de Responsabilidade Social Empresarial para Micros e Pequenas Empresas (MORETTI, 2003); (3) treinamento de uma equipe de multiplicadores internos do Sebrae para atendimento e orientação às micros e pequenas empresas sobre os primeiros passos na implantação da Responsabilidade Social Empresarial e na aplicação dos Indicadores Ethos–Sebrae; (4) um banco de práticas empresariais socialmente responsáveis consideradas exemplares, desenvolvidas por micros e pequenas empresas,

que está disponível para consulta nos sites do Ethos e do Sebrae; e (5) a produção em 2004 do manual: Como Fortalecer a Responsabilidade Social nas Relações entre Grandes e Pequenas Empresas (ALLI; SAUAYA, 2004). Todos esses materiais estão disponibilizados gratuitamente para obtenção no site do Instituto Ethos (www.ethos.org.br) e no site do Sebrae (www.sebrae.com.br).

Em 2003, através de estudo acadêmico sobre responsabilidade social em pequenas empresas no Brasil, Xavier (2003) busca saber quais são e como ocorrem as ações no campo social de pequenas empresas varejistas, analisando e discutindo os conceitos difundidos sobre ações sociais, responsabilidade social. Esta investigação é importante porque apresenta a maneira como pequenas empresas desenvolvem ações no campo social, evidenciando assim, que as ações sociais não são atividades somente de grandes empresas ou empresas transnacionais.

Em síntese as principais ações de RSE no Brasil têm suas origens bem diversificadas, pois são oriundas de organizações não governamentais, entidades públicas e privadas, associações empresariais e sindicatos.

1.4 - Responsabilidade Social nas Pequenas Empresas

O objetivo desta seção é revisar a literatura existente em responsabilidade social de pequena empresa.

Uma idéia que começa a ser dissipada na área social é o de que apenas as grandes corporações privadas ou as estatais podem “fazer a diferença”, cabendo às médias e principalmente às pequenas empresas um papel secundário ou mesmo irrelevante no equacionamento dos problemas sociais brasileiros. No entanto, uma análise mais apurada da realidade de outros países como, por exemplo, os EUA,

demonstram que o grande volume de recursos investidos na área social não é proveniente das grandes corporações, mas sim de pequenos contribuintes isolados. Além disso, os investimentos desenvolvidos por pequenos empresários tendem a ser marcados pelas novas abordagens na elaboração e implementação de projetos sociais, na medida em que existe maior possibilidade de abertura na relação com a comunidade e no intercâmbio gerencial e tecnológico, e por ser mais intensa a necessidade de programar a auto-sustentabilidade do investimento social.

No procedimento das empresas no que se refere à capacidade de atender as questões sociais, observa-se que tanto as grandes empresas como também as pequenas e médias, têm uma responsabilidade para com a sociedade em que atuam, embora alguns cientistas da área de administração, tais como Kobayashi, Odell, Steiner e outros que advogam um maior envolvimento das empresas, dirijam sua atenção somente para o estudo das grandes empresas, não esperando a mesma disposição das pequenas e médias empresas (OLIVEIRA, 1983, p. 3). No entanto, a sociedade espera a participação das empresas na resolução de seus problemas, considerando a proporcionalidade quanto ao seu tamanho e capacidade de atender às suas necessidades.

Steiner (1974, apud KEIM, 1978, p. 37), contrário a esse ponto de vista, exclui as pequenas empresas do peso da responsabilidade social, afirmando que a sociedade não espera delas muitas atividades socialmente responsáveis, mas somente espera ser provida de bens e serviços elaborados dentro da lei e das normas de honestidade e integridade. Sobre este assunto, Oliveira (1983) acredita que a disposição das pequenas empresas em ter um comportamento socialmente responsável seja maior do que a das grandes em investir em atividades sociais.

A importância de pequenas empresas para a economia e sociedade foi discutida intensivamente por Fisher e Groenveld (1976). Porém, o estudo de

responsabilidade social de pequena empresa está virtualmente pouco explorado. Realmente, há muito poucos estudos focalizando responsabilidade social de pequena empresa. Chrisman (1983) e Thompson e Smith (1991) são os estudos mais conhecidos sobre RSE em pequenas empresas. A ênfase de pesquisa em grandes empresas é prejudicial a uma compreensão de práticas de responsabilidade social em assuntos de pequenas empresas. Como resultado, há poucas diretrizes teóricas ou empiricamente baseadas nas quais as pequenas empresas podem utilizar para formular políticas de responsabilidade social, objetivos ou estratégias.

Uma das primeiras publicações que trouxe uma perspectiva acadêmica ao tópico, foi apresentada por Fisher e Groenveld (1976). Além de discutir a importância da pequena empresa em condições econômicas e sociais, o artigo pretendeu estabelecer critérios para legislar ações socialmente responsáveis que comparam o impacto delas em empresas pequenas e grandes. A análise sugere que as providências legislativas sejam frequentemente mais caras a empresas menores. A contribuição principal deste artigo parece ser o de elevar a consciência da importância de pequena empresa em lugar de discutir assuntos de responsabilidade social.

Uma investigação detalhada em envolvimento social incorporado ao nível local foi administrada por Reeder (1978, apud TEIXEIRA, 1996), com vinte e quatro empresas (quinze pequenas e médias empresas, quatro subsidiárias de grandes empresas e cinco filiais de grandes empresas em São Antonio, Texas). As conclusões principais do estudo eram estas: não são delegadas atividades sociais, o envolvimento social é isolado e informal, responsabilidade para a comunidade é evidente e há descontentamento forte com o governo federal. Parecia não ter nenhuma diferença notável entre empresas de tamanhos ou categorias diferentes. Este estudo parece ser muito superficial e os

resultados são muito amplos. Não há nenhuma referência ao método de análise de dados.

Um estudo feito por Gomolka (1978, apud TEIXEIRA, 1996), teve dois objetivos básicos. Um, comparar o envolvimento de responsabilidade social entre grandes e pequenos empresários e o outro era fazer uma comparação semelhante entre pequenos empresários com uma minoria de não empresários.

Wilson (1980) fez um estudo que é citado na maioria das referências relativas à responsabilidade social das pequenas empresas, estudo este desenvolvido a partir de uma pergunta básica - "Como você, como empregado, vê suas responsabilidades em relação à sociedade?". Com base nas respostas, foram construídos cinco agrupamentos básicos de assuntos de responsabilidade social: 1) satisfação do consumidor; 2) preocupação com empregados; 3) ações junto à comunidade; 4) posturas éticas; e 5) lucros.

A importância deste trabalho pode ser explicada pelo fato de que é um dos poucos estudos na área de responsabilidade social de pequena empresa. A esse respeito, a pesquisa de Wilson (1980) foi a primeira tentativa em classificar a avaliação do empregado de pequena empresa. Além disso, esse estudo formou a base para estudos posteriores, como o de Chrisman e Fry (1982), que tentaram esclarecer e confirmar os resultados anteriores.

Chrisman e Fry (1982), preocupados com a diferença de percepções entre os proprietários de pequena empresa e o público externo ao negócio dessas empresas, tentam responder às perguntas seguintes: "Há diferenças nas definições deles de responsabilidade social? Quais as diferenças na responsabilidade social de pequenas empresas em comparação às grandes empresas? Quais as áreas mais importantes de responsabilidade social?".

Os principais resultados desse estudo são: os proprietários de pequenas empresas tendem a ter um entendimento mais completo da responsabilidade social deles do que os membros da sociedade; os proprietários não percebem nenhuma diferença na responsabilidade social de pequena empresa comparada às grandes; as relações com os clientes é a área mais importante de responsabilidade social nas pequenas empresas.

O resultado das relações de clientes encontrados por Chrisman e Fry (1982), é semelhante ao que foi encontrado Wilson (1980) e, embora Chrisman e Fry usassem uma avaliação quantitativa ao invés da metodologia qualitativa de Wilson, ambos os estudos chegaram às mesmas conclusões relativamente à importância das relações com os clientes. A contribuição principal deste estudo foi a inclusão da avaliação do público externo no debate sobre responsabilidade social de pequena empresa, conforme foi identificado no trabalho anterior de Wilson.

Chrisman e Archer (1984), também desenvolveram trabalhos sobre as diferenças entre os proprietários de pequenas empresas e o público externo, e, para isso, conduziram um estudo para medir percepções em relação a 19 assuntos de responsabilidade social na pequena empresa. Este estudo confirmou muitos resultados descobertos por pesquisas anteriores, pesquisas estas feitas por (Wilson, 1980 e Chrisman e Fry, 1982), os quais mostraram que a responsabilidade primária da pequena empresa consiste em satisfazer às necessidades dos clientes. No estudo de Chrisman e Archer (1984), foram dadas notas altas a relações com o cliente tanto por proprietários das pequenas empresas como também por indivíduos externos às empresas.

Pesquisa feita anteriormente por Chrisman e Fry (1982) também sugere que as pequenas empresas parecem entender as responsabilidades sociais delas relativas às demandas internas e às percepções do público em geral. Porém, foi observado que tanto o público externo como os proprietários das pequenas empresas, deram médias baixas

relativamente à responsabilidade social das pequenas empresas, pelo fato de proverem trabalhos e idéias novas ou inovações.

Brown e King (1982), Longenecker; McKinney e Moore (1989) estão preocupados com assuntos éticos em pequenas empresas. Brown e King abordam principalmente as percepções dos proprietários de pequenas empresas e de outras grandes empresas, públicas ou privadas, que identificam quais os fatores internos e externos que afetam a ética das pequenas empresas. Os resultados mostraram que: as pessoas das pequenas empresas têm padrões éticos altos, comparados às pessoas das grandes empresas; normas comunitárias existentes entre os empregados e pressões internas são fatores internos que influenciam a ética das pequenas empresas, ao passo que a concorrência é o fator externo primário que influencia a ética dessas mesmas empresas.

Longenecker; McKinney e Moore (1989), preocuparam-se basicamente em saber até que ponto os empregados de pequenas empresas consideram situações éticas diferentemente dos empregados das grandes empresas. Motivo: os resultados dos estudos realizados por eles mostram que as diferenças, em termos de práticas éticas aceitáveis entre empregados de pequenas e grandes empresas, eram relativamente pouco significativas.

Explicação disso, segundo esses autores: as pequenas empresas mostraram uma posição ética muito exigente com relação a seis tipos distintos de assuntos éticos: falhas em políticas de investimento, favoritismo em promoções, falhas de planejamento estratégico, informes financeiros enganosos, propaganda enganosa e defesa do direito de fumar cigarro. Por outro lado, nas grandes empresas, houve também uma posição ética muito exigente com relação igualmente a seis tipos distintos de assuntos éticos: gastos considerados elevados, sonegação de impostos, práticas de conspiração, comércio no

interior da empresa, discriminação contra mulheres e pirataria de *software* de computador.

Comparando os resultados destes dois estudos acima, é possível identificar onde há diferenças: Brown e King (1982) concluíram que as pessoas que trabalham em pequenas empresas são vistas como tendo padrões éticos mais altos do que as pessoas das grandes empresas, ao passo que Longenecker; McKinney e Moore (1989), dizem que as pessoas das pequenas empresas, embora tenham padrões éticos significativamente diferentes em relação às grandes empresas em vários assuntos, não se pode afirmar que esses padrões sejam caracterizados como mais éticos. Uma possível explicação para isto poderia estar relacionada a problemas metodológicos, porque as maiores dificuldades em pesquisar ética é o assunto em si mesmo e a subjetividade do investigador. Este argumento é apoiado por Fleming (1987), que concluiu, com base em entrevistas com estudantes na área de ética empresarial, que os resultados apresentados podem não deixar satisfeitos os investigadores com as metodologias presentemente utilizadas.

Problemas metodológicos também são uma limitação em outros estudos relativos à responsabilidade social de pequenas empresas. Motivo: não só há um número limitado de estudos, como também a maioria deles contém fraquezas metodológicas, limitando, desse modo, grandemente a habilidade para tirar conclusões significantes desses estudos (THOMPSON; SMITH, 1991, p. 37). Além disso, as amostras utilizadas nesses estudos são muito pequenas e limitadas em representação geográfica e em alguns dos estudos, a amostra é tão heterogênea que é difícil de saber se se pode ou não generalizar os resultados.

Resultados de estudos anteriores parecem indicar que as pequenas empresas também se defrontam com assuntos éticos e os estudos de Wilson (1980), Chrisman e Fry (1982), Chrisman e Archer (1984), voltados para pequenas empresas mostram que

os assuntos básicos relativos à responsabilidade social dizem respeito a relações de consumidor, produtos de qualidade, empregados, à ética, comunidade e a lucros. Por outro lado, nas grandes empresas, os assuntos mais importantes são o uso eficiente de recursos, o ambiente, a satisfação no cargo (BRENNER; MOLANDER, 1977), a contratação de menores, a ecologia, as contribuições para educação e as reclamações de consumidores (EILBIRT; PARKET, 1973, apud TEIXEIRA, 1996, p. 63).

Um aspecto importante e significativo destes estudos é que eles estão basicamente preocupados com as percepções do significado de responsabilidade social, do ponto de vista dos donos das pequenas empresas ou do público externo.

Outro ponto a ser considerado é que a maioria dos estudos sobre responsabilidade social se preocupa em classificar as áreas de responsabilidade social, com o objetivo precípua de estabelecer quais são as áreas mais importantes. No entanto, parece que não há nenhuma evidência empírica de análise detalhada dessas áreas e, como tal, acredita-se que um bom começo é realizar estudos para esclarecer esses pontos.

Pode-se concluir que o conceito de responsabilidade social empresarial começou com a idéia de que apenas as grandes empresas são capazes de atender às questões sociais, evoluiu no sentido de conseguir perceber que a disposição das pequenas e médias empresas seja maior no que se refere a ter um comportamento socialmente responsável e finalmente, hoje tem a ver com todos indistintamente.

1.5 – O Pequeno Empresário e a Busca de Novos Caminhos Políticos e Éticos

Este item visa a discutir os caminhos políticos e éticos a serem percorridos pelo pequeno empresário, sobre quem há poucas referências acadêmicas no que diz respeito ao tema em apreço.

1.5.1 Pequeno empresário: definição e características

Para Cavalcanti (1994), a classificação das empresas quanto ao tamanho é uma tarefa difícil, pois a problemática vai desde a sua conceituação até a classificação quantitativa. Existem dois critérios básicos de classificação. O primeiro é responsável por caracterizar as empresas sem a preocupação de separá-las em micros, pequenas e médias, pois leva em conta apenas o limitado poder de barganha que possuem. Já o segundo critério, o mais usado, é quantitativo, e observa como parâmetros conjugados, o número de pessoas ocupadas, o investimento fixo e de capital circulante, e o valor da produção e/ou faturamento.

De acordo com Rattner (1985, p. 23-24), a passagem de uma dimensão para outra (pequena - média - grande) implica em mudanças qualitativas na estrutura da empresa e num aprofundamento da divisão de trabalho, técnica e social, na unidade produtiva. Portanto, a definição do tamanho por indicadores quantitativos (faturamento, ativos fixos, capital e reservas e, sobretudo, número de empregados) não nos fornece informações válidas e fidedignas sobre o comportamento real da empresa, sua articulação e posição dentro da estrutura hierárquica das unidades que concorrem no mesmo ramo e mercado.

Para Cavalcanti (1994), algumas características qualitativas das pequenas unidades empresariais são:

- 1) Pouca ou nenhuma divisão social e técnica do trabalho;
- 2) Elemento humano pouco qualificado e ausência de um integrado sistema de informações para a tomada de decisão na empresa;
- 3) Pouca ou nenhuma incorporação do progresso técnico e impossibilidade de acesso ao mercado de capitais, o que resulta em endividamento à procura de créditos em curto prazo sob altas taxas de juros;
- 4) Impossibilidade de crescimento e expansão que resulta em uma empresa raquítica sem nenhuma competitividade em termos de produto e/ou mercado.

A par desta linha de argumentação inserem-se as longas digressões sobre a conveniência de diferentes sistemas de apoio e incentivo a este segmento empresarial.

Duas correntes de larga tradição no meio empresarial brasileiro apontam saídas divergentes para a “crise estrutural e de capitalização da pequena empresa”. A primeira que pode ser bem resumida na postura de Barros (1978), que aponta para alguns fatores destinados a aumentar a competitividade interna destas empresas.

Barros (1978), é um partidário de um apoio efetivo de caráter financeiro (basicamente voltado para o capital de giro) às pequenas e médias empresas. Este autor sugere novos modelos de participação societária que permitam a estas empresas ultrapassarem o círculo restritivo de empréstimos bancários convencionais, decorrente, quase que invariavelmente, de quatro componentes restritivas básicas:

- 1) carência de garantias que possam ser oferecidas pelos pequenos investimentos;
- 2) não valorização do talento e das capacidades empresariais destes segmentos, com sua conseqüente marginalização no mundo financeiro;

3) excesso de critérios burocráticos para a concessão de capitais;

4) o contínuo privilégio aos empreendimentos de maior porte considerados de maior relevância social.

O ponto central desta primeira corrente reside na capitalização do pequeno empreendimento, considerando seus efeitos retroalimentadores e multiplicadores.

A tecnologia e a inovação tecnológica. não assumem aqui papel de destaque pois segundo os defensores da capitalização, a importância do fator tecnologia em países de terceiro mundo como o Brasil, é secundária. Ou seja, fatores como evolução dos mercados, variáveis competitivas, comportamento concorrencial, taxas, de rentabilidade dos negócios, situações do mercado de trabalho, e do mercado de fornecedores de matérias primas e componentes é que têm primazia.

Existem controvérsias sobre o papel das micros, pequenas e médias empresas na economia de um país e as inúmeras limitações com que estas empresas trabalham são vistas de diferentes ângulos por diferentes teóricos. A segunda grande linha de análise pode configurar-se em Rattner (1985). Para ele e nesta segunda corrente, é preciso pesquisar e esboçar as linhas de articulação e integração das pequenas e médias empresas ao grande capital, por ramos e por setores. O capital é a expressão do modo de relação entre os homens, sendo o domínio técnico sobre os meios de produção o fator chave em qualquer exame que se faça da realidade empresarial. Neste jogo "capitalismo moderno", "sociedades industrializadas", "sociedades subdesenvolvidas" por um lado e as tensões da economia monopolista por outro, definem as condições de possibilidade da organização da produção (CAVALCANTI, 1994, p. 2).

Como se vê, esta segunda corrente aponta para fatores macro-estruturais, enquanto a primeira acredita na valorização da experiência e atuação do pequeno empresário. O comércio e as finanças produzem a subordinação das PMEs ao grande capital.

Cavalcanti (1994) afirma que diante desta divergência, uma terceira corrente, popularizada na literatura organizacional por J. Freeman e M. Hannan inauguram uma ampla preocupação com os fatores estratégicos que se agregam e se completam. Esta procurou apontar que a explicação para a sobrevivência da pequena empresa e mesmo de seu desenvolvimento enquanto empreendimento está na sua capacidade de adaptação aos fatores estratégicos em contínua transformação no mundo empresarial.

Verifica-se uma grande instabilidade e insegurança no que se refere à sobrevivência das PMEs, sendo que uma alta percentagem sucumbe nos primeiros anos de sua existência.

Para Rattner (1984, p. 99), o fenômeno da alta rotatividade das PMEs não pode ser explicado unicamente por seus aspectos econômicos. A análise sócio-política evidencia as importantes funções desempenhadas pelas PMEs na sustentação e legitimidade do próprio sistema, amortecendo os conflitos entre o capital e o trabalho, enquanto proporcionam vias de acesso e mobilidade ocupacional e social, tudo integrado por uma base ideológica essencial para o sistema, expressa pela liberdade individual e a livre iniciativa dos indivíduos membros da sociedade.

A trajetória histórica do pequeno empresário tem sido a de elemento subsidiário do processo produtivo, complementando atividades empresariais mais complexas, gerando empregos a menor custo social e privado.

A visão estratégica não faz uma distinção radical entre as abordagens micro e macro, aceita a ambas, mas, preocupa-se essencialmente, com a evolução do ambiente empresarial, responsável pela diversidade, absorção ou não de novos empreendimentos e pela sobrevivência e desenvolvimento dos existentes. Vendo, portanto, as empresas não sob o aspecto individual, ou grupal, ou exclusivamente por ramos ou setores, mas em sua universalidade, como componentes de uma totalidade com características próprias.

Para Cavalcanti (1994), se é verdadeiro argumentar que o pequeno empresário representa-se a si mesmo e às suas ambições em sua empresa, muitas vezes sobrepondo-se aos interesses coletivos mais amplos, também é inegável que o pequeno empreendedor constrói sua empresa em meio à sua própria comunidade, nela tendo raízes muito fundas.

Este fato, aliado à sua fragilidade institucional, faz com que a empresa receba todo o impacto das variáveis conjunturais e estruturais da economia e da sociedade, as quais, indubitavelmente, o empresário não desconhece, mas, exatamente pela sua própria perspectiva tornam-se difíceis de lidar, dado que tais variáveis não lhe permitem, um distanciamento necessário.

O pequeno empresário visualiza os modelos externos e comunica estes modelos e seus resultados ou conseqüências a todos os que, no ambiente externo, interagem com a empresa (fornecedores, clientes, órgãos arrecadadores etc.). Se a pequena empresa vai mal, os tempos vão "mal" e o período é de restrições agudas para enormes segmentos populacionais. Se, a pequena empresa é a primeira a sofrer a crise, será, inexoravelmente, apenas o último segmento a emergir dela, portanto, a duração das crises mede-se pelo seu desempenho.

Os critérios quantitativos enumeram número de empregados, faturamento, receita anual, patrimônio líquido, capital social e ativos, todos como baixo. Os critérios qualitativos falam em organizações rudimentares, receptoras de mão de obra de origem rural e não treinada, ausência de controles administrativos, e inexistência de produção em escala. Já os critérios mistos deixam claro seu papel subsidiário ao relacionarem o treinamento de mão-de-obra e executivos para as grandes empresas e a complementaridade de sua atuação social.

Em síntese, poderíamos sinalizar que a pequena empresa, em geral, apresenta uma estrutura muito elementar. Ela é pequena - poucos trabalhadores, baixo volume de produção e comercialização e reduzido mercado e raio de incidência; pouco complexa - altamente centralizada, com pouca estratificação e escassa divisão de tarefas e papéis; e relativamente informal - insuficiente definição explícita de objetivos, normas, sistemas de sanções e recompensas, assim como irregular aplicação das leis sociais e empresariais.

1.5.2 – Os Caminhos Políticos e Éticos do Pequeno Empresário

A ação coordenada a nível local representa enormes oportunidades para a pequena empresa. Para ser possível a mudança de concepção do empreendimento empresarial de pequeno porte, é preciso reconhecer que tais empresas não têm reputação no mercado e raramente se beneficiam de economias de escala, concentrando-se em um ou dois produtos, ou mercados, sendo, portanto, incapazes de absorver os resultados da má sorte ou de decisões erradas. Sua grande vantagem reside na inexistência de ligações com o passado, na flexibilidade de inovação sem afetar os índices de faturamento, movendo-se, rapidamente, e graças às habilidades de seus proprietários, através de canais de decisões informais e baseados nas realidades diárias de fornecedores e clientes, e não, em relatórios abstratos sobre o seu comportamento (CAVALCANTI, 1994, p. 4).

A criação de organismos coletivos locais e interlocais, de tipo cooperativo, opõe-se diretamente ao poder da burocracia, sendo forma autenticamente, desburocratizante, muito ao gosto e conveniência do pequeno empresário.

O pequeno empresário é um estrategista, fortemente marcado por sua experiência cotidiana. Neste sentido, o estabelecimento de vínculos efetivos e flexíveis entre estes indivíduos é um desafio.

É relevante a preocupação com assuntos éticos em pequenas empresas. Brown e King (1982) procuram avaliar numa pesquisa as percepções dos donos de pequenas e outros que são consideradas como grandes empresas, a fim de perceberem quais são os fatores internos e externos que afetam a ética das pequenas empresas. Os resultados mostraram que as pessoas das pequenas empresas têm padrões éticos altos comparados às das grandes empresas; normas das comunidades prevaletentes e pressões de semelhantes são fatores internos que influenciam a ética das pequenas empresas e, competição é o fator externo primário que influencia a ética das mesmas.

Através da Ética Empresarial procura-se coordenar a ação comum de múltiplos pequenos grupos de empresas e instituições locais de uma dada região, especificando os seus espaços de coexistência, complementaridade e/ou conflito, a possibilidade de ação conjunta, com as demais organizações e instituições regionais ou, de caráter mais geral. O resultado desta ação coordenada é uma valorização do empresariado local pela ampliação de sua consciência e participação, com um ajuste mais adequado às exigências ambientais.

Não há a menor dúvida de que a ação ética é um processo político, e um processo político autônomo, no meio empresarial, e que como todo processo desta natureza, ambiciona atingir posições de poder social. É, ainda, um ato de força, na medida em que compete com grupos já organizados na sociedade mais ampla, em que a interferência do sistema estatal na esfera do mundo vivido é a burocratização, e a do subsistema econômico, a monetarização.

Esta apatia generalizada reforça as tendências da dissociação existente entre burocratização/monetarização permitindo que a economia e o estado sejam controlados por uma minoria, de homens de negócio e burocratas, que determinam as regras do jogo. A diferenciação e a autonomia representariam em ambos os lados, sistema e mundo vivido, um ganho na medida em que o aumento de complexidade pode vir acompanhado de uma maior transparência, flexibilidade e dirigibilidade das formações societárias.

A recente preocupação com a ética empresarial reflete sem dúvida alguma, a ruína dos sistemas de valores criados pela modernidade, ficando cada vez mais evidente que a ignorância das realidades éticas, pode ser um tremendo ponto fraco para as pequenas organizações. O pequeno empresariado precisa despertar para a importância da ação ética.

Para Cavalcanti (1994), a capacidade de aprendizagem tem que ser marcada pela rapidez e pela realidade. Tentativa e erro, improvisação, desobediência, são os melhores procedimentos para fazer frente às mudanças.

As empresas, ao adotarem uma postura ética, praticam a responsabilidade social, que é, para elas, a equivalência da cidadania para os indivíduos. Tal postura ética não pode ser condicionada a leis e regras, consultadas a cada tomada de decisão. Todo este processo envolve uma cultura organizacional, com a participação de todas as pessoas que trabalham na empresa (TOJEIRO, 2001, p. 2).

O critério das decisões éticas, não é apenas o da aceitabilidade social, mas, sobretudo, o critério da razão, e do senso moral, avaliando-se a eticidade em si da conduta e da força social deste segmento empresarial em particular, como formas para romper o domínio exercido por grandes corporações e interesses tecnoburocráticos, flexibilizando ao máximo estas empresas, dentro de uma ética de responsabilidade, através da qualidade ética dos sujeitos envolvidos nas redes interorganizacionais. Pois,

sem uma clara consciência da missão não é possível o desenvolvimento de uma consciência específica e as estratégias não serão mais que tentativas rígidas de respostas aos parâmetros fixados externamente.

Para Cavalcanti (1994), o êxito do pequeno empresariado depende de ações conjuntas que lhe permitam uma administração feliz dos negócios e uma lucidez ética que aprimore a qualidade de seus produtos e serviços, e possa fazer frente aos preconceitos e limitações que tradicionalmente têm sido impostos a este segmento empresarial. A conexão entre o êxito dos objetivos organizacionais e uma nova qualidade ética é algo novo e que se sobrepõe às ruínas da modernidade e à oligarquia dos tecnoburocratas.

Pode-se concluir que os principais caminhos políticos e éticos do pequeno empresário passam pela valorização do empresariado local e são marcados pela ação coordenada e conjunta de seus membros.

No próximo capítulo será apresentada a metodologia de trabalho para a realização deste estudo, em termos de etapas, com a devida justificativa.

2 – METODOLOGIA

O estudo se concentrou no setor de panificação no Estado do Ceará, e, antes de indicar os tipos e a natureza do estudo e os respectivos procedimentos metodológicos envolvidos, será feita a caracterização desse setor, a fim de que se tenha uma visão panorâmica dele em relação a dados estatísticos, fazendo-se uma radiografia completa do setor em análise.

2.1 – Setor de Panificação no Ceará

Em Fortaleza existem aproximadamente seiscentas panificadoras em atividade responsáveis pela geração de sete mil empregos diretos, número expressivo e em expansão. Em todo o Ceará, o segmento é composto por mais de duas mil unidades fabris, gerando mais de vinte mil empregos diretos. Os dados são do Diagnóstico do Setor de Panificação e Confeitaria de Fortaleza. O estudo foi elaborado em 2003 pela Unidade de Economia e Estatística (UEE) da Federação das Indústrias do Estado do Ceará (FIEC) e por pesquisadores do Curso de Administração da Universidade de Fortaleza (Unifor), atendendo à solicitação do Sindicato das Indústrias de Panificação e Confeitaria do Estado do Ceará (SINDPAN) e da Associação Cearense da Indústria da Panificação (ACIP). Esse grupo de estudos detectou ainda que o grau de aprovação do Sindicato perante os panificadores é superior a 80%.

Os números do Setor

- As cerca de 600 panificadoras em atividade na capital empregam aproximadamente sete mil empregados. O setor é formado, em sua maioria, por micros e pequenas empresas;

- É de 11,5 a média do número de empregados por empresa;

- O consumo *per capita* do pão em Fortaleza é de 17 quilos/ano (correspondendo a 1 e 1/2 pão carioquinha de 50 gramas por dia), representando cerca de 30% do que é recomendado pela Organização Mundial de Saúde (OMS) que é de 60 quilos/ano. No Brasil, a média *per capita* é de 26 quilos anuais, enquanto em países vizinhos, como a Argentina, e em países europeus o consumo *per capita* é de 70 quilos/ano. Enquanto no Norte e Nordeste o consumo é baixo - com um grande potencial de crescimento pela frente - nos estados do Sul do país (Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul) o consumo *per capita* de pão chega a 37 quilos por ano;

- 40% do pão consumido hoje no Ceará são provenientes do setor informal, índice que é considerado um dos maiores problemas enfrentados pelo segmento. A informalidade gera sérios problemas de saúde pública e evasão fiscal;

- 67% das 115 empresas pesquisadas são filiadas ao SINDPAN.

- Em janeiro de 2003, o consumo médio mensal de farinha de trigo pelas panificadoras da capital foi da ordem de 695 toneladas. A perspectiva é de que a tendência seja mantida ao longo deste ano;

- Importação: 100% do trigo consumido no Ceará são importados, provenientes principalmente da Argentina. Os moinhos instalados no Estado também adquirem o produto de outros centros produtores, a exemplo dos Estados Unidos e Canadá, em menor escala.

- Posição de janeiro de 2003: as 115 empresas pesquisadas em Fortaleza comercializaram cerca de nove milhões de unidades de pão francês (50 gramas) por mês.
- Frequência: em média, um cliente da capital visita cerca de 14 vezes por mês uma panificadora.

Em 2002/2003, foi observado que, 57,39% dos empresários do ramo de panificação, possuem estabelecimento próprio; 41,74%, alugados; e 0,87%, em outra situação. Na pesquisa feita, em 1996, o índice de empresas instaladas em imóveis alugados representava, 33,33%. Comparando as duas pesquisas, encontra-se uma variação positiva de 25,23%, na classe, em 2002/2003.

O número de empresas abertas com tempo de até cinco anos, representa 29,46%. No intervalo de cinco até dez anos, representa 25%. O acumulado no período de dez anos corresponde a 54,46%. Na pesquisa feita, em 1996, o índice acumulado para o mesmo intervalo de tempo foi de 65,55%. Comparando as duas pesquisas, encontramos uma variação negativa de 16,92%.

Quanto ao tipo de estabelecimento, verifica-se que 60% das empresas são padarias e confeitarias; 28,7% se dizem somente padarias; 3,48%, apenas confeitaria; e 7,83%, agregam outro tipo de atividade ao seu negócio.

Os estabelecimentos pesquisados empregam ao todo 1.341 empregados, sendo: 601 na produção, 43,82%; 444 no setor de vendas, 33,11%; 187 na administração, 13,94%; 30 no controle de qualidade, 2,24%; 41 empregados avulsos, 3,06%; e 38 na manutenção, 2,83%.

A utilização da informática, como instrumento de controle administrativo e de planejamento, é restrita, pois 68,75% não utilizam nenhum recurso, sendo que apenas 31,25% das panificadoras utilizam este tipo de recurso.

Quanto ao número de indústrias sindicalizadas ao Sindicato das Indústrias de Panificação e Confeitaria do Estado do Ceará, 66,96% das panificadoras são filiadas, os 33,04% restantes, não possuem nenhuma filiação. Na pesquisa realizada, em 1996; 74,43% das panificadoras de Fortaleza eram filiadas. Comparando as duas pesquisas, encontramos uma variação negativa de 10,04%.

Quanto às informações disseminadas sobre o setor da indústria de panificação e confeitaria, o meio de informação mais eficaz, segundo os entrevistados, é o Sindicato de Panificação, correspondendo ao índice de 26,96%. O segundo lugar ficou com a televisão, com um índice de 11,30%; o terceiro lugar ficou com os empresários, com um índice de 10,43%.

Os números revelam que 21,14% das panificadoras utilizam forno a lenha; 30,89% trabalham com forno elétrico; e 47,97% utilizam forno a gás. A quantidade média de sacos de farinha desmanchados, pelas indústrias informantes, em janeiro de 2003, totalizou 15.055 sacos, o que corresponde, aproximadamente, 695 toneladas de farinha de trigo.

Grande parte das micro-indústrias substituiu a venda de pães tradicionais, feitos em suas padarias, por congelados. Sua participação corresponde, hoje, com 10,20% do número de indústrias que responderam a pesquisa. Para o comércio de menor porte, mercearias, lanchonetes, restaurantes, a venda das massas congeladas, também, é vantajosa, pois ficam em estoque por até seis meses. A margem de lucro é um dos atrativos para o comércio que adquirir esse tipo de produto.

Neste sentido 30,61% das panificadoras estão na faixa de faturamento de até R\$ 10.000,00; 20,41% estão na faixa de faturamento de R\$ 10.001, e R\$ 20.000,00; 9,18% estão na faixa de faturamento entre R\$ 20.001,00 e R\$ 30.000,00; 15,31% estão na faixa de faturamento entre R\$ 30.001,00 e R\$ 40.000,00; 7,14% estão na faixa de faturamento

entre R\$ 40.001,00 e R\$ 50.000,00; 10,20% estão na faixa de faturamento entre R\$ 50.001,00 e R\$ 100.000,00; 3,06% estão na faixa de faturamento entre R\$ 100.001,00 e R\$ 150.000,00; 4,08% estão na faixa de faturamento de R\$ 150.000,00 ou mais.

Quanto ao atendimento aos clientes, 74,11% não tem nenhum mecanismo de controle do atendimento e apenas 25,89% realizam controle do seu atendimento.

2.2 – Tipologia e natureza do estudo

A metodologia usada constou de um estudo exploratório (pesquisa bibliográfica e documental) a fim de se inteirar melhor do assunto a ser tratado; a seguir, usou-se estudo descritivo, por meio de pesquisa quantitativa tipo *survey* (uso de entrevista dirigida junto ao conjunto de panificadoras que desenvolvem os dois projetos que tratam da prática de responsabilidade social empresarial).

Além do estudo quantitativo, utilizou-se também o estudo qualitativo, que foi efetuado com base na observação participante no local de atuação dos dois projetos e através de conversas informais com os participantes desses projetos. Assim, buscou-se saber, junto aos clientes desses dois projetos, qual a percepção deles sobre ações de responsabilidade social empresarial praticadas pelas panificadoras, tanto por meio de conversas informais quanto de observação no próprio local dos projetos.

A observação participante foi aqui adotada porque, segundo Minayo (1996), essa técnica se realiza através do contato direto do pesquisador com o fenômeno observado para obter informações sobre a realidade dos atores sociais em seus próprios contextos (os participantes dos dois projetos em pauta).

Segundo Neves (2005), a observação participante consiste na participação real do pesquisador com a comunidade ou o grupo, ele se incorpora ao grupo, confunde-

se com ele, fica tão próximo que nem um membro do grupo que está estudando e participa das atividades normais desse mesmo grupo. Este método é uma tentativa de colocar o observador do mesmo lado do grupo, de modo a vivenciar o que os membros do grupo vivenciam e, desse modo, trabalhar dentro do sistema de referência deles.

Nesta situação, é difícil ao observador manter a objetividade porque ele exerce influência no grupo, é influenciado por simpatias ou antipatias pessoais e pelo choque do quadro de referência entre observador e observado, mas ao ganhar a confiança do grupo, o observador faz os indivíduos compreenderem a importância da investigação, sem esconder o seu objetivo ou sua missão, no entanto, em certas ocasiões, é bom manter-se anônimo.

Assim, a importância dessa técnica reside no fato de se poder captar uma variedade de situações ou fenômenos que não são obtidos por meio de perguntas, uma vez que, observados diretamente na própria realidade, transmitem o que há de mais importante e evasivo na vida real.

O estudo exploratório foi usado porque, segundo Gondim (1999), Munhoz (1989), Lakatos e Marconi (1991) e Mattar (2000) serve para obter uma caracterização geral e provisória do fenômeno a ser estudado, constituindo assim a matéria-prima para a construção do conhecimento científico e os procedimentos mais sistematizados incluem, necessariamente, levantamento bibliográfico e documental, entrevistas exploratórias e contactos com a realidade empírica a ser investigada.

Para Gondim (1999), o objetivo precípua do levantamento bibliográfico é o conhecimento dos trabalhos anteriores que se debruçam sobre objetos comparáveis, de modo a subsidiar a preparação da revisão da literatura.

Para dar embasamento ao desenvolvimento do tema, foi necessária uma extensa pesquisa bibliográfica e eletrônica em livros, jornais, revistas, Internet, monografias, dissertações e teses que trataram do assunto, com o intuito de oferecer

uma visão ampla sobre a responsabilidade social empresarial e o conhecimento de diversos pontos de vista sobre o tema.

A seguir realizou-se um levantamento documental, que é a fonte de coleta de dados restrita a documentos, escritos ou não, constituindo o que se denomina de fontes primárias, conforme Lakatos e Marconi (1991).

Assim, como material auxiliar de pesquisa, além da pesquisa bibliográfica, foram analisadas documentos oficiais dos seguintes órgãos: Instituto Ethos, Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (GIFE), Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), Federação das Indústrias do Estado do Ceará (FIEC), Sindicato das Indústrias de Panificação e Confeitaria do Estado do Ceará (SINDPAN) entre outros órgãos. Foram pesquisadas as Normas Internacionais da *Social Accountability Internacional* (SAI), assim como materiais institucionais de organizações que promovem a difusão do conceito ora pesquisado.

O estudo exploratório bibliográfico e documental foi complementado pelo estudo descritivo, cujo objetivo foi fazer uma análise acurada das práticas de responsabilidade social das padarias que constaram do total das padarias envolvidas nos dois projetos, por meio da descrição do fenômeno em estudo.

De acordo com Rudio (1980), o método descritivo é usado na pesquisa que está interessada em descobrir e observar fenômenos, procurando descrevê-los, classificá-los e interpretá-los. Assim, o problema é enunciado em termos de indagar se um fenômeno acontece ou não, que variáveis o constituem, como classificá-lo, que semelhanças ou diferenças existem entre determinados fenômenos, etc.

O estudo descritivo tende a aguçar a curiosidade científica do investigador, gerando, conseqüentemente, pesquisas que permitam a compreensão das razões determinantes de certas realidades observadas (MUNHOZ, 1989, p. 32).

Tratando-se de uma pesquisa que tem como objetivo principal analisar como a responsabilidade social empresarial tem sido encaminhada no segmento das panificadoras, confrontando a prática com a teoria, onde se enumera e descreve-se as características dos fenômenos culturais, econômicos e sociais, bem como as estratégias e ações das panificadoras que desenvolvem os dois projetos, a sua estrutura de investigação, previsão de análise e interpretação dos dados enquadrou-se na categoria de pesquisa social, por meio da técnica de levantamento ou *survey*.

Assim sendo, toda esta pesquisa se fundamenta na lógica descrita nos itens abaixo referidos.

2.3 - Definição de termos da Pesquisa

Os termos da pesquisa são definidos da seguinte forma:

- **Ação social** - É qualquer atividade realizada pelas empresas em direção às comunidades em suas diversas formas (conselhos comunitários, organizações não governamentais, associações comunitárias, etc), em áreas como assistência social, alimentação, saúde, educação, cultura, meio ambiente e desenvolvimento comunitário. Abrange desde pequenas doações a pessoas ou instituições até ações estruturadas, com uso planejado e monitorado de recursos, seja pela própria empresa, por fundações e institutos de origem empresarial, ou por indivíduos especialmente contratados para a atividade.

- **Balço social** - É um instrumento utilizado pela empresa para divulgar seu investimento social em relação às políticas de Gestão de Pessoas e suas implicações no processo produtivo, a evolução na gestão social e ambiental, o andamento dos diferentes programas implantados, seu impacto nos públicos envolvidos e o firme comprometimento da administração com as ações socialmente responsáveis.
- **Cidadania empresarial** - É o pleno exercício de responsabilidade social efetuado por uma empresa. Tal exercício agrega à empresa uma nova imagem, principalmente do ponto de vista dos consumidores, os quais devotam na maior confiança e credibilidade, diferenciando-a, por vezes, de seus demais concorrentes.
- **Colaboradores** - Todos aqueles que estão envolvidos na execução das atividades de uma organização como empregados, prestadores de serviço e empregados terceirizados.
- **Colaboradores internos** - Empregados diretos da empresa, com vínculo empregatício.
- **Direitos humanos** - Prerrogativas universais aprovadas pela Assembléia Geral das Nações Unidas (ONU), em 10 de dezembro de 1948, que estabelecem os direitos fundamentais da pessoa humana.
- **Empregados voluntários** - São os colaboradores internos que atuam, sem nenhum tipo de ônus ou obrigação, nos projetos de natureza social das empresas, podendo fazê-lo no período normal de trabalho ou fora dele.
- **Ética** - é uma espécie de teoria sobre a prática moral, uma reflexão teórica que analisa e critica os fundamentos e princípios que regem um determinado sistema moral.
- **Filantropia empresarial** - É o apoio, em recurso financeiro ou material, dado pela empresa a alguma ação social individual ou a entidades, sem acompanhar o

uso desse recurso ou se envolver diretamente no projeto. Trata-se de ação social externa à empresa, tendo como beneficiário principal a comunidade em suas diversas formas: Organizações não governamentais, Conselhos Comunitários, Associações e entidades do terceiro setor em geral.

- **Fornecedores** - Qualquer organização que forneça bens e serviços. A utilização desses bens e serviços pode ocorrer em qualquer estágio de projeto, produção e utilização dos produtos. Assim, fornecedores podem incluir distribuidores, revendedores, prestadores de serviços terceirizados, transportadores, contratados e franquias, bem como os que suprem a organização com materiais e componentes. São também fornecedores os prestadores de serviços das áreas de saúde, treinamento e educação.
- **Marketing social** - É o conjunto estratégico de peças e instrumentos que divulgam as ações das empresas socialmente responsáveis, seja no âmbito interno à organização, seja nas suas relações com a comunidade. Este caráter de comunicação tem, em geral, fins exclusivamente institucionais. É freqüentemente mal interpretado. Muitas pessoas usam incorretamente o termo para representar qualquer tipo de marketing ou publicidade feita por uma organização voltada à saúde social, sem se importar com quem se beneficia dos produtos ou com o programa que foi desenvolvido.
- **Responsabilidade social empresarial**- É a forma ética e responsável com a qual a empresa desenvolve todas as suas ações, suas políticas, suas práticas, suas atitudes, tanto com a comunidade quanto com o seu corpo funcional. Enfim, com o ambiente interno e externo à organização, e com todos os agentes interessados no processo.

- **SA 8000** - É uma norma internacional (Social Accountability International) que especifica requisitos de responsabilidade social a serem observados pela empresa. É uma norma que visa aprimorar o bem estar e as boas condições de trabalho bem como o desenvolvimento de um sistema de verificação que garanta a contínua conformidade com os padrões estabelecidos pela norma.
- **Stakeholders** - Parceiros da organização/empresa e que atuam em torno do seu negócio ou atividade. São todas as partes interessadas com as quais a empresa se relaciona (acionistas, clientes, empregados, fornecedores, comunidade, entidades associativas, sindicatos, concorrentes, meio ambiente e governo).

O próximo item trata dos procedimentos adotados neste estudo, em termos de definição do universo e do processo de amostragem, do instrumento de coleta de dados e da tabulação, análise e discussão do resultado.

2.4 - Procedimentos para coleta de dados

População ou universo da pesquisa

A definição do *universo* ou da *população* que foi amostrado(a), face aos objetivos e à definição do problema de pesquisa proposto por esse estudo, consistiu do total da população ou do universo de todas as panificadoras cearenses filiadas ao Sindicato das Indústrias de Panificação e Confeitaria no Estado do Ceará (SINDPAN), e que é composto por cento e vinte estabelecimentos, de acordo com os dados do ano de 2003 do SINDPAN.

Como o estudo envolveu o total de panificadoras que desenvolvem os dois projetos, tratou-se de estudo censitário e, como tal, não se justificou o uso de nenhuma

amostra e abrangeu, desse modo, todas as quatorze panificadoras que participam dos dois projetos em pauta. De referir que as panificadoras se localizam no Estado do Ceará, sendo treze no município de Fortaleza e uma no município de Cascavel.

A unidade de listagem foi a lista de todas as panificadoras que participam dos projetos de responsabilidade social, lista esta obtida junto ao Sindicato das Indústrias de Panificação e Confeitaria no Estado do Ceará (SINDPAN), por meio de indicação da Federação das Indústrias no Estado do Ceará - FIEC, através do seu Instituto FIEC de Responsabilidade Social, que apresentou os dois projetos de responsabilidade social desenvolvidos por este grupo de panificadoras.

O primeiro projeto, denominado de Pão, Educação e Arte, lançado em junho de 2002, trabalha com crianças e adolescentes residentes nas comunidades próximas às empresas filiadas ao SINDPAN, em um processo educacional, através de atividades artísticas, musicais e esportivas. O segundo projeto, denominado de Fornada de Talentos, foi criado em Abril de 2003, pelo Instituto Euvaldo Lodi - núcleo do Ceará, Secretaria Estadual do Trabalho e Empreendedorismo (SETE), Associação Cearense da Indústria de Panificação – ACIP, Instituto FIEC de Responsabilidade Social e Sindicato das Indústrias da Panificação e Confeitaria do Estado do Ceará (SINDPAN), visa a ajudar jovens carentes a conseguir o primeiro emprego e concede a eles uma bolsa de R\$ 150 mensais, em contrapartida aos serviços prestados por meio de estágio.

Finalmente, foi feita a definição da unidade de observação, que representa exatamente quem foi o respondente da pesquisa. Neste caso, o respondente da pesquisa foram os dirigentes dessas panificadoras, num total de quatorze respondentes ou informantes da pesquisa.

Instrumentos de coleta de dados

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevista estruturada (apêndice I), com entrevistas pessoais efetuadas pelo próprio autor junto aos proprietários das panificadoras, bem como por conversas informais e observações de campo com os participantes dos projetos no próprio local de atuação dessas panificadoras.

Segundo Hoppen, Morcan e Laparnte (1997, p. 3) os “instrumentos de medida são utilizados para ‘ler a realidade’ sobre um objeto em estudo [...] por isso torna-se necessário saber se os mesmos são consistentes e refletem a realidade”, pois muitos dos problemas encontrados em pesquisas estão na dificuldade de se medir a realidade (MACADAS, et al., 1997).

O autor elaborou o instrumento de coleta de dados (entrevista estruturada), o qual foi validado segundo o método dos técnicos, acadêmicos e profissionais, método este sugerido por Malhotra (2001). Para isso, o instrumento foi apresentado a três doutores das universidades Estadual do Ceará, Federal de Sergipe e Federal de Pernambuco com reconhecida produção técnica e acadêmica em responsabilidade social, os quais propuseram alterações no instrumento anteriormente elaborado. Após isso, foi elaborada a versão final do instrumento de coleta de dados.

De posse da versão final do instrumento de coleta de dados (entrevista estruturada), realizou-se um pré-teste dele junto a uma pequena amostra de proprietários de panificadoras na cidade de Fortaleza, cujo objetivo foi verificar a clareza e objetividade das questões, bem como o tempo médio de resposta. O pré-teste revelou poucas mudanças a serem efetuadas no instrumento, revelando desse modo, que ele foi devidamente testado e validado.

Para Lakatos e Marconi (1991), após a escolha do instrumento de coleta, usa-se o pré-teste, que tem como uma das principais funções testar o instrumento de coleta de dados. É por esse motivo que os autores citados recomendam que se deixem espaços suficientes na entrevista estruturada para que se anotem as reações do entrevistado, sua dificuldade de entendimento, sua tendência para esquivar-se de questões polêmicas ou delicadas, seu embaraço com questões pessoais, bem como o tempo médio de respostas, em minutos.

Em função das razões acima aduzidas, a pesquisa descritiva foi realizada através de levantamento de campo (*survey*), e teve por base a realização de uma entrevista estruturada e não disfarçada (MATTAR, 1999), contendo dezessete itens, conforme os seguintes detalhes: os itens de 1 e 2 são de identificação da empresa, os itens 3 e 7, são constituídos de perguntas tricotômicas, os itens 8, 9, 10, 12,13,14 e 15 são de escolha múltipla, o item 11 complementa a resposta do 10, os itens 16 e 17 são constituídos de perguntas dicotômicas e, finalmente o item 4 é de identificação do responsável pelas ações sociais e os itens 5 e 6 buscam saber sobre os conhecimentos deste responsável

Pesquisa de campo (coleta de dados)

Rudio (1980) chama de coleta de dados a fase do método de pesquisa cujo objetivo é obter informações da realidade. Assim, a coleta de dados foi realizada pelo próprio autor através de visitas às quatorze panificadoras anteriormente mencionadas, e, desse modo, as entrevistas estruturadas foram feitas aos responsáveis dessas panificadoras. Neste caso, foram feitas quatorze entrevistas, com base no total da população amostrada, conforme já anteriormente justificado, durante o período de setembro a dezembro de 2004.

O Projeto Pão, Educação e Arte foi conhecido na prática através de visitas às panificadoras, buscando observar no próprio local a real situação em ocorriam as aulas.

Inicialmente foi solicitado o consentimento dos proprietários das panificadoras para observar as aulas. A seguir, conversou-se com algumas crianças e alguns jovens, verificou-se como funciona o projeto, conferiu-se o número de participantes no próprio local, observou-se as instalações em que as aulas são ministradas, concluindo-se finalmente que essas instalações não são satisfatórias.

A duração de cada visita feita pelo autor foi em torno de meia hora, a fim de não atrapalhar a rotina dos participantes envolvidos, tempo esse considerado o suficiente para perceber a precariedade do funcionamento do projeto em pauta. Por sua vez, o Projeto Fornada de Talentos foi observado somente quando da presença do autor no interior das panificadoras, ocasião em que foram realizadas as entrevistas com os proprietários delas, observando-se que os adolescentes estavam uniformizados e desempenhavam trabalhos como um outro empregado normal das panificadoras.

2.5 – Procedimento de análise dos dados

A pesquisa analisou os dados que foram obtidos por meio de entrevistas junto às quatorze panificadoras participantes dos dois projetos, com base nos dados do Sindicato das Indústrias de Panificação e Confeitaria no Estado do Ceará (SINDPAN), conforme previamente explicado. A análise dos resultados cotejou como a responsabilidade social empresarial tem sido encaminhada no segmento das panificadoras, confrontando a prática com a teoria.

Os dados foram analisados e interpretados utilizando-se o software *SPHINX*, com apresentação de tabelas.

O próximo tópico apresenta e discute os principais resultados do estudo.

3 – RESULTADOS

3.1 - Apresentação e Análise dos

Nesse capítulo são descritos os resultados obtidos na pesquisa realizada nas quatorze panificadoras que fazem parte dos projetos Pão, Educação e Arte e Fornada de Talentos, necessários para a verificação dos objetivos e ao esclarecimento das questões de pesquisa deste estudo. Assim, são apresentados os resultados alcançados na pesquisa, por meio de tabelas segundo os objetivos propostos para o estudo e a análise feita acompanhou a ordem crescente das questões de acordo com os instrumentos de coleta de dados usados no estudo.

A apresentação dos dados é feita inicialmente por meio de tabelas e é complementada por comentários pontuais resultantes da observação participante cujos detalhes são apresentados a seguir.

Tabela 1 – Tempo de atuação da empresa no mercado

Tempo de atuação	Frequência Absoluta (N)
Menos de 10	8
De 10 a 20	4
De 20 a 30	1
De 30 a 40	0
De 40 a 50	0
Acima de 50	1
Total de observações	14
Média	13,93

Fonte: Dados da pesquisa do autor (2004)

Observou-se que as panificadoras estudadas apresentaram um período de existência bem diversificado, com média de 13,93 anos no mercado. Oito das

panificadoras participantes dos projetos Pão, Educação e Arte e Fornada de Talentos têm menos de dez anos de existência. A mais recente tem cinco anos, seguida de duas com seis anos, e outras duas com oito anos cada. A pesquisa revelou ainda que existe uma com nove anos no mercado, duas com dez anos, uma com onze anos, três com doze anos no mercado, outra com vinte e um anos, e, finalmente, a mais antiga no ramo está com sessenta e cinco anos no mercado de panificação e confeitaria.

Tabela 2 – Número de empregados

empregados	Número de	Frequência Absoluta (N)
	Menos de 10	1
	De 11 a 15	1
	De 16 a 20	6
	De 21 a 25	2
	De 26 a 35	4
	De 36 a 40	0
	Acima de 40	0
	Total de observações	14
	Média	20,21

Fonte: Dados da pesquisa do autor (2004)

No que se refere ao número de empregados das panificadoras, eles totalizam duzentos e oitenta e três, resultando a média de 20,21 empregados. Seis das panificadoras participantes dos projetos Pão, Educação e Arte e Fornada de Talentos têm de dezesseis a vinte empregados. A panificadora que apresentou menor quadro de pessoal tem seis empregados e a que empregou mais possui trinta e dois colaboradores.

Neste aspecto um estagiário que exerce uma série de trabalhos mesmo que seja por quatro horas ao dia e com uma remuneração de R\$ 150,00 mensal é de grande valia para os proprietários das oito panificadoras participantes do Projeto Fornada de Talentos, pois fica caracterizada a economia que estas panificadoras terão ao contratar estes garotos carentes em todos os sentidos.

Tabela 3 – Responsáveis pelas ações de RSE

Responsáveis	Frequência Absoluta (N)
Gerente	0
Dono da empresa	14
Outros	0
Total de observações	14

Fonte: Dados da pesquisa do autor (2004)

Como se pode notar pela tabela 3, em todas as panificadoras pesquisadas, o responsável pelas ações de responsabilidade social é o próprio dono da empresa. Por se tratar de uma empresa de pequeno porte, esse fato é comum, pois o proprietário toma a frente de todas as decisões necessárias ao bom funcionamento da empresa.

Tabela 4 – Nível de escolaridade dos proprietários

Escolaridade	Frequência Absoluta (N)
Fundamental I	0
Fundamental II	0
Ensino Médio	1
Superior incompleto	3
Superior Completo	10
Total de observações	14

Fonte: Dados da pesquisa do autor (2004)

Os dados da tabela 4 mostram uma relação entre a escolaridade elevada dos proprietários e a participação das empresas em projetos de prática de responsabilidade social empresarial, indicando que a formação escolar tem influência preponderante na participação dos empresários em projetos dessa natureza.

O fato de serem filados ao sindicato da categoria já mostra que são empresários com um bom nível de consciência e a oportunidade de fazer parte de um grupo mais seletivo deve trazer vantagens mercadológicas e financeiras.

Tabela 5 – Origem dos conhecimentos de RSE

Origem dos conhecimentos	Frequência Absoluta (N)
No sindicato da categoria	10
Palestras em universidades	1
Outras panificadoras	1
Leituras e família	1
Rotary Clube e Igreja Católica	1
Total de observações	14

Fonte: Dados da pesquisa do autor (2004)

Em relação à origem dos conhecimentos a respeito da responsabilidade social por parte dos empresários consultados, a tabela 5 indica que dez dos quatorze declararam que foi no sindicato da categoria que tomaram conhecimento das práticas de responsabilidade social, o que evidencia a importância do sindicato na disseminação de tais práticas, pois foi o Sindicato das Indústrias de Panificação e Confeitaria do Estado do Ceará (SINDPAN) o primeiro a promover palestras em parceria com o Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) e com o Instituto FIEC de Responsabilidade Social.

A Associação Brasileira da Indústria de Panificação e Confeitaria - ABIP elegeu como tema do XXV CONGREPAN - Congresso Brasileiro da Indústria de Panificação e Confeitaria “Pão com Responsabilidade Social”, o que reforçou o tema junto à categoria dos panificadores.

Com respeito aos quatro empresários que não citaram o SINDPAN como origem das informações sobre RSE, um indicou que obteve as informações sobre as tais práticas através de palestras em universidades, um afirmou que foi por intermédio de outras panificadoras, outro por intermédio de leituras e da família, e por fim, um outro citou que tomou conhecimento disso no convívio no Rotary Clube e na Igreja Católica. Esses dados mostram e reforçam a importância dos laços sociais na aprendizagem da responsabilidade social.

Tabela 6 – Participação dos empresários em treinamento sobre RSE

RSE	Treinamento sobre	Frequência Absoluta (N)
	Sim	13
	Não	1
	Total de observações	14

Fonte: Dados da pesquisa do autor (2004)

A participação dos empresários em treinamento, palestra ou outro tipo de evento sobre o tema “Responsabilidade Social” por parte dos empresários, antes de aderirem aos projetos Pão, Educação e Arte e/ou Fomada de Talentos é um dado alentador, o que é ratificado nos dados da tabela 6, com treze respostas afirmativas dos empresários entrevistados. Esse fato indica um grande conhecimento prévio sobre o tema, pois somente um empresário disse que nunca participou de nenhum evento que abordasse o tema em apreço, apesar de possuir nível de escolaridade superior incompleto. No entanto, o conhecimento desse empresário sobre esse assunto se deu no período de discussão e implementação dos projetos já referidos, junto às outras panificadoras e ao próprio SINDPAN.

O Programa Varejo Socialmente Responsável do Instituto Souza Cruz passou a avaliar a partir de 2002 o setor de panificação em busca de ações de responsabilidade social, através de um convênio firmado com a Associação Brasileira da Indústria de Panificação e Confeitaria (ABIP) e de uma parceria com o Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social. Os panificadores foram os primeiros varejistas a se auto-avaliar em suas práticas de responsabilidade social empresarial. Esta auto-avaliação leva o varejista a fazer uma reflexão, buscar informações e chegar a um aperfeiçoamento de sua atuação relacionada à responsabilidade social nos seus negócios.

Existe uma série de instituições ligadas ao setor de panificação que colocam a valorização da RSE como uma forma de crescimento dos negócios e de projeção pública da imagem do setor.

Tabela 7 – Realização de ações sociais como parte ou não da estratégia da empresa

empresa	RSE na estratégia da	Frequência Absoluta (N)
	Sim, inclusive com orçamento específico	3
	Sim, porém sem orçamento específico	8
	Não	3
Total de observações		14

FONTE: Dados da pesquisa do autor (2004)

Com respeito às informações sobre se a realização de ações sociais faz parte ou não da estratégia da empresa, os dados da tabela 7 indicam que oito empresários consideram a prática de RSE como uma estratégia de atuação da empresa, mas sem possuírem orçamento específico. Por sua vez, três afirmaram que possuem orçamento específico para esse fim e acrescentaram que isso é feito de forma bem estruturada e determinada, e neste caso, destinam parte de seu orçamento mensal para promover as ações ligadas aos projetos em que participam, bem como outras ligadas às comunidades onde estão inseridas. Por fim, os outros três empresários não incluem a realização de ações sociais no planejamento estratégico das empresas que dirigem.

Tabela 8 – Identificação das áreas de atuação social desenvolvida pelas panificadoras

Áreas de atuação sociais	Frequência Absoluta (N)¹
Saúde	0
Educação	4
Meio ambiente	3
Arte e cultura	9
Doações à entidade do bairro	2
Estímulo ao emprego	7
Esportes	5
Lazer e recreação	5
Participação no programa Fome Zero	1
Alimentação	5
Qualificação profissional	5
Outra (Programa Amigos do Prato)	1
Total de observações	47

Fonte: Dados da pesquisa do autor (2004).

¹ O número de citações é superior a quatorze por se tratar de uma questão que permite respostas múltiplas.

Os resultados da tabela 8 revelam claramente a diversidade de áreas de atuação das panificadoras na sociedade por intermédio dos projetos de ação social de que participam. A esse respeito, foram citadas como área de atuação social as seguintes, nessa ordem: arte e cultura; estímulo ao emprego; qualidade profissional, alimentação, lazer e recreação e esportes cada; educação; meio ambiente; doações a entidades do bairro; a participação no programa Fome Zero; e, finalmente, o programa Amigo do Prato foi indicado como uma outra área de atuação por apenas uma das panificadoras entrevistadas.

Arte e cultura e estímulo ao emprego foram as áreas de atuação mais indicadas, pois representam as concepções dos projetos Pão, Educação e Arte que trabalha com crianças e adolescentes em um processo educacional, através de atividades artísticas, musicais e esportivas, e Fornecedor de Talentos que contribui no processo de formação profissional, e estímulo a inserção no mercado de trabalho do jovem estudante, respectivamente.

Tabela 9 – Práticas de RSE que as panificadoras desenvolvem

ordem de prioridade	Práticas de RSE desenvolvidas	Frequência Absoluta (N)²
a	Assegura todos os direitos aos empregados	6
a	Respeita os direitos dos consumidores	6
a	Incentiva os empregados ao voluntariado social e à prática de atividades em favor da comunidade	4
a	Permite o envolvimento comunitário nas ações de interesse da comunidade	11
a	Mantém boas relações com os fornecedores	8
a	Avalia o desempenho dos empregados, incentivando-os e reconhecendo seus esforços	6
a	A empresa concede a participação dos empregados na elaboração e gestão das práticas de RSE	8

Fonte: Dados da pesquisa do autor (2004).
Obs: Respostas múltiplas

² O número de citações é superior a quatorze por se tratar de uma questão que solicitava que todas as respostas fossem marcadas numa ordem de prioridade, impossibilitando a utilização de frequência relativa.

Em relação à prioridade das práticas de responsabilidade social empresarial desenvolvidas pelas panificadoras os dados da tabela 9 indicam que a prática de maior prioridade é a preocupação de assegurar todos os direitos aos empregados; a segunda prioridade faz relação ao respeito dado aos direitos dos consumidores; depois é apontado, o incentivo aos empregados no que se refere ao voluntariado social e à prática de atividade em favor da comunidade; a quarta prioridade é a permissão do envolvimento comunitário nas ações de interesse da comunidade; em seguida, vem o interesse em manter boas relações com os fornecedores, a avaliação do desempenho dos empregados, incentivando-os e reconhecendo-lhe os esforços. Por último, a prioridade menos apontada é conceder a participação dos empregados na elaboração e gestão das práticas de responsabilidade social, e isso acontece em empresas de micro e pequeno porte porque o proprietário está à frente de todo tipo de gestão.

Tabela 10 – Público-alvo

Público-alvo	Frequência Absoluta (N)
Crianças	9
Adolescentes	12
Terceira idade (idosos)	1
Mulheres	0
Desempregados	0
Famílias	0
Outro (comunidade)	1
Total de observações	23

Fonte: Dados da pesquisa do autor (2004)

Segundo os dados da tabela 10, o principal público-alvo das ações de responsabilidade social empresarial desenvolvidas pelas panificadoras estudadas são os adolescentes, em seguida, vêm as crianças como alvo das ações desenvolvidas de responsabilidade social. Por sua vez, são citadas a terceira idade e a comunidade. Esse resultado se deu em decorrência dos próprios projetos analisados, visto que o Projeto Fornada

de Talentos tem como alvo de suas práticas os adolescentes, ao passo que o Projeto Pão, Educação e Arte têm como público-alvo as crianças e os adolescentes, os outros públicos foram citados devido ao interesse particular de algumas panificadoras.

Tabela 11 – Razão da escolha do público-alvo

alvo	Razão da escolha do público	Frequência Absoluta (N)
	Contribuir para o desenvolvimento da comunidade	3
Fornada de Talentos e Pão, Educação e Arte	A participação nos projetos	2
	Incentivar o primeiro emprego	2
às crianças e aos adolescentes	Oportunizar um futuro melhor	2
consumidores ou fornecedores ou colaboradores	Representam parte dos futuros	2
público	Facilidade de tratar com esse	1
comunidade carente onde há um alto índice de marginalidade	Por se tratar de uma	1
opinião	Porque são formadores de	1
	Total de observações	14

Fonte: Dados da pesquisa do autor (2004)

A razão que motivou a escolha do público-alvo pelas panificadoras se deu de maneira direta com os projetos dos quais participam, e, neste caso, os resultados da tabela 11 mostram que a razão mais apontada foi o desejo de contribuir para o desenvolvimento da comunidade.

As outras razões são: o incentivo ao primeiro emprego, a possibilidade de oportunizar um futuro melhor às crianças e aos adolescentes, e por representarem parte dos futuros consumidores ou fornecedores ou colaboradores; dois empresários disseram que não há motivos específicos para a escolha do público-alvo das ações de RSE, pois o interesse precípua era o de participar de um dos projetos de responsabilidade social empresarial do SINDPAN, independentemente do público-alvo; por fim, outra razão de escolha do público-alvo foi a facilidade de se lidar com crianças e adolescentes, por

serem oriundos de uma comunidade carente onde há um alto índice de marginalidade e por serem formadores de opinião, tiveram uma resposta cada.

Percebe-se, pelas respostas dadas, que todas as razões citadas vão ao encontro dos objetivos dos dois projetos abraçados, pois os empresários fizeram suas opções considerando os aspectos práticos das ações de RSE.

Tabela 12 – Ações de RSE desenvolvidas

Outras formas de ações de RSE	Frequência Absoluta (N)³
Somente desenvolve o(s) projeto(s) de iniciativa do SINDPAN	4
Doações de serviços, produtos e recursos financeiros	8
Desenvolve projetos sociais próprios	0
Disponibiliza espaços e equipamentos para o desenvolvimento de projetos e atividades da comunidade	1
Envolvimento dos empregados e parceiros no desenho e implantação de projetos sociais	3
Outra	0
Total de observações	16

Fonte: Dados da pesquisa do autor (2004)

No que se refere às ações de responsabilidade social empresarial desenvolvidas por parte das panificadoras estudadas, afora o desenvolvimento dos projetos sociais de iniciativas do Sindicato das Indústrias de Panificação e Confeitaria do Estado do Ceará, os dados da tabela 12 mostram que isso se dá por meio da prática de doações de serviços, produtos e recursos financeiros; em seguida, vem o envolvimento dos empregados e parceiros no desenho e nas implantações dos projetos sociais e por fim, apenas um empresário aponta como outra forma de praticar a RSE a disponibilização de espaços e equipamentos para o desenvolvimento de projetos e atividade da comunidade. Finalmente, quatro empresários responderam que somente desenvolvem os projetos de responsabilidade social de iniciativa do SINDPAN.

³ O número de citações é superior a quatorze por se tratar de uma questão que permite respostas múltiplas.

Tabela 13 – Fatores externos motivadores da prática de RSE

rdem de prioridade	Fatores externos	Freqüência Absoluta (N)⁴
a	Melhoria nas condições de vida da comunidade.	9
a	Favorecimento da relação da empresa com a comunidade.	6
a	Fortalecimento da imagem institucional da empresa.	6
a	Divulgação das ações de responsabilidade social junto ao público externo.	4
a	Aumento da lucratividade da empresa.	5
a	Apoio nas vendas ou diferenciação dos produtos/serviços.	6
a	Melhoria do relacionamento com órgãos governamentais.	8

Fonte: Dados da pesquisa do autor (2004)

Os fatores motivacionais externos da prática de RSE considerados foram apresentados na seguinte ordem da prioridade: a principal preocupação é melhorar as condições de vida da comunidade; em seguida, vem o favorecimento da relação da empresa com a comunidade; o fortalecimento da imagem institucional da empresa; a divulgação das ações de responsabilidade social junto ao público externo; o aumento da lucratividade da empresa; o apoio nas vendas ou diferenciação dos produtos/serviços e como última prioridade aparece a preocupação em melhorar o relacionamento com os órgãos governamentais.

Essa lista de prioridade mostra que a comunidade onde a empresa está inserida e os consumidores aparecem como os principais fatores externos motivadores da prática de RSE, o que indica uma forte preocupação com a sobrevivência e o crescimento da empresa no mercado.

⁴ O número de citações é superior a quatorze por se tratar de uma questão que solicitava que todas as respostas fossem marcadas numa ordem de prioridade, impossibilitando a utilização de freqüência relativa.

Tabela 14 – Fatores internos motivadores da prática de RSE

rdem de prioridade	Fatores internos	Freqüência Absoluta (N)⁵
a	Estímulo ao envolvimento/comprometimento do empregado com a empresa	7
a	Contribuição para o desenvolvimento de conhecimentos, técnicas e habilidades de liderança entre os empregados	4
a	Aumento da motivação e produtividade dos empregados	6
a	Diminuição da rotatividade de empregados	4
a	Melhoria no relacionamento com os empregados	4
a	Contribuição para a realização dos objetivos estratégicos da empresa	9
a	Divulgação das ações de responsabilidade social junto ao público interno	8

Fonte: Dados da pesquisa do autor (2004)

Os resultados do estudo realizado, com as panificadoras participantes dos projetos mencionados, segundo a tabela 14, indicam que os fatores internos que as motivaram a praticar RSE apresentam prioridades bem variadas. Assim, o fator apontado como maior prioridade é o estímulo ao envolvimento/comprometimento do empregado com a empresa; em seguida, vem a contribuição para o desenvolvimento de conhecimentos técnicos e habilidades de liderança entre os empregados. A terceira prioridade apontada é o aumento da motivação e produtividade dos empregados, seguida da diminuição da rotatividade de empregados; depois, aparece a melhoria no relacionamento dos objetos e a contribuição para a realização dos objetos estratégicos da empresa. Por fim, aparece a divulgação das ações de responsabilidade social empresarial junto ao público interno.

⁵ O número de citações é superior a quatorze por se tratar de uma questão que solicitava que todas as respostas fossem marcadas numa ordem de prioridade, impossibilitando a utilização de freqüência relativa.

Tabela 15 – Resultados que a prática da responsabilidade social empresarial trouxe para os objetivos e as estratégias da empresa

Resultados da prática da RSE	Frequência Absoluta (N) ⁶
Não exerce nenhum impacto considerável	2
Disseminação de uma cultura de valores éticos	7
Transformação do mercado consumidor	4
Aumento da participação de todos os envolvidos com os negócios da empresa	10
Maior consideração das expectativas e demandas dos diversos grupos envolvidos com seus negócios	2
Prática de uma gestão de transparência de estratégias e resultados	6
Outros	0
Total de observações	31

Fonte: Dados da pesquisa do autor (2004)

Os dados da tabela 15 indicam que os principais resultados que a prática da responsabilidade social empresarial trouxe para os objetivos e as estratégias das panificadoras são o aumento da participação de todos os envolvidos com os negócios da empresa. Esse resultado mostra uma *performance* muito positiva dos dois projetos em estudo que procuram agregar valor a todos os envolvidos no ambiente empresarial: acionista, proprietários, empregados, clientes, fornecedores, comunidade e o próprio meio ambiente.

Outro resultado expressivo é o da disseminação de uma cultura de valores éticos, com sete respostas e isso se deu por influência de uma prática institucional advinda do Instituto Ethos, que criou os indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial, também aplicados ao setor de panificação.

Essa cultura de disseminar valores éticos motivada pelo Instituto Ethos foi transferida para o Instituto FIEC de Responsabilidade Social, que está desenvolvendo junto aos sindicatos projetos de prática de responsabilidade social empresarial, em que o Sindicato das Indústrias de Panificação e Confeitaria do Estado do Ceará (SINDPAN)

⁶ O número de citações é superior a quatorze por se tratar de uma questão que permite respostas múltiplas.

aplica esses indicadores aos projetos Pão, Educação e Arte e Fornada de Talentos, projetos estes desenvolvidos no âmbito de sua atividade. Neste caso, as idéias sistematizadas visam a definir valores éticos para orientar as relações das panificadoras com terceiros.

Por outro lado, a prática de uma gestão de transparência de estratégias e resultados aparece em terceiro lugar e, em seguida, vem a transformação do mercado consumidor e, por fim, aparece como decorrente das ações de RSE nos objetivos estratégicos das empresas uma maior consideração das expectativas e demandas dos diversos grupos envolvidos com seus negócios e, finalmente, dois empresários afirmaram que não há nenhum impacto considerável das ações de RSE nos objetivos estratégicos das empresas.

O conceito de responsabilidade social empresarial está associado ao reconhecimento de que as decisões e os resultados das atividades das empresas alcançam um universo de agentes sociais muito mais amplo do que o composto por seus sócios e acionistas (*shareholders*). Desta forma, a responsabilidade social empresarial enfatiza o impacto das atividades das empresas para os agentes com os quais interagem (*stakeholders*): empregados, fornecedores, clientes, consumidores, colaboradores, investidores, competidores, governos e comunidades.

Tabela 16 – Existência de um plano de ação da RSE

ação	Existência do plano de	Frequência Absoluta (N)
	Sim	0
	Não	14
	Total de observações	14

Fonte: Dados da pesquisa do autor (2004)

Através da análise dos resultados da pesquisa junto às panificadoras observou-se que não existe um plano de ação particular, por conta da prática de responsabilidade social

desenvolvida por essas empresas. Em outras palavras, isto significa que as panificadoras estudadas nos projetos Pão, Educação e Arte e Fornada de Talentos são guiadas pelos planos de ação oriundos dos projetos já citados e que as estratégias são criadas em conjunto pelo SINDPAN e o Instituto FIEC de Responsabilidade Social.

Tabela 17 – Apresentação de sugestões para atrair outras panificadoras

sugestões	Apresentação de	Frequência Absoluta (N)
	Sim	8
	Não	6
Total de observações		14

FONTE: Dados da pesquisa do autor (2004)

Como se pode notar pelos dados da tabela 17, há sugestões para atrair outras panificadoras a desenvolverem esse trabalho social, com oito respostas. Desse total, três sugerem a modificação do projeto Pão, Educação e Arte, visando a deixá-lo mais atrativo; duas sugerem criar um instituto aspirando a ampliar e aprimorar o projeto Pão, Educação e Arte; duas propõem aumentar o nível de informação a respeito do projeto Fornada de Talentos, e uma outra empresa sugere o aumento das parcerias com organizações não governamentais e associações empresariais. Finalmente, seis empresas disseram que não há sugestões a esse respeito.

Os resultados da tabela 17 parecem indicar que há um significativo desejo de melhoria dos projetos estudados, bem como uma maior cooperação e parceria entre o Estado, o terceiro setor e as empresas, visando a um trabalho mais integrado e democrático, por meio do qual os recursos aplicados produzam resultados mais efetivos em menos tempo e segundo processos legítimos.

Quanto à percepção dos clientes sobre as ações de responsabilidade social empresarial praticada pelas panificadoras, observou-se através de conversas informais

com os clientes que muitos deles não têm nenhum conhecimento sobre a participação da panificadora da qual são clientes, no que se refere ao Projeto Pão, Educação e Arte. Além disso, alguns lembram que já viram um cartaz do projeto, outros afirmaram que já viram umas crianças entrarem com a camiseta do projeto para o fundo da panificadora, no entanto existem alguns outros que dizem conhecer a metodologia do projeto e que inclusive solicitaram às panificadoras que aumentem os esforços e que divulgem mais o projeto em pauta junto aos outros clientes.

É interessante observar que somente uma panificadora participante do Projeto Pão, Educação e Arte usava suas instalações para as aulas.

No momento, o Projeto Pão, Educação e Arte está suspenso, pois está passando por mudanças, e, segundo o responsável pelo projeto, o novo objetivo será o de formar uma rede de cidadania empresarial, voltada para a capacitação de jovens em situação de risco social, na área profissional de música.

Assim, de acordo com responsável pelo projeto, as mudanças propostas possibilitarão uma maior profissionalização dos jovens no campo da música, além da otimização dos instrumentos, dos instrutores e do material de consumo, a partir do estabelecimento de uma sede única para o desenvolvimento das atividades, até então desenvolvidas em cada empresa participante. Por sua vez, o Projeto Pão, Educação e Arte irá funcionar na Federação das Artes do Ceará.

Com relação ao Projeto Fornada de Talentos os fatos são mais promissores, pois os adolescentes estão nas panificadoras desempenhando suas funções e usam uniforme, o que facilita a identificação deles por parte dos clientes. No entanto, apesar dessa fácil identificação, muitos clientes não sabiam que se tratava de um projeto de responsabilidade social empresarial, vendo os adolescentes simplesmente como empregados da panificadora. Por outro lado, alguns clientes sabiam que os adolescentes

eram estagiários, mas não sabiam que existiam tantas instituições dando respaldo a esse tipo de projeto.

Os clientes, depois que foram informados da metodologia do projeto, discordaram do valor da bolsa, e alguns chegaram mesmo a afirmar que as panificadoras deveriam também criar meios de incentivar os empregados a terminarem seus estudos.

A discussão dos resultados deste estudo e as possíveis inter-relações existentes entre eles e a literatura específica são apresentadas no próximo item.

3.2 - Discussão dos Resultados

Das quatorze panificadoras que fazem parte dos projetos Pão, Educação e Arte e Fornada de Talentos, só quatro tinham mais de dez anos de existência, fato comum na economia brasileira, pois segundo Cavalcante (2000), existe uma crise estrutural e de capitalização das pequenas empresas, o que as leva a fecharem as portas com pouco tempo de existência.

Para Rattner (1984), o fenômeno da alta rotatividade das pequenas e médias empresas (PMEs) no mercado não pode ser explicado unicamente por seus aspectos econômicos. Motivo: a análise sócio-política evidencia as importantes funções desempenhadas pelas PMEs na sustentação e legitimidade do próprio sistema de produção, amortecendo, desse modo, os conflitos entre o capital e o trabalho, proporcionando ao mesmo tempo vias de acesso e mobilidade ocupacional e social, tudo integrado por uma base ideológica essencial para o sistema de produção, base essa expressa pela liberdade individual e pela livre iniciativa dos indivíduos membros da sociedade.

As quatorze panificadoras possuem uma média de 20 empregados por estabelecimento, e esse fato mostra que não são apenas as empresas grandes que buscam um comportamento socialmente responsável. A esse respeito, Keim (1978) contra argumenta, ao excluir as pequenas empresas do peso da responsabilidade social, afirmando que a sociedade não espera delas muitas atividades socialmente responsáveis, mas somente que provejam bens e serviços elaborados dentro da lei e das normas de honestidade e integridade.

A idéia de que apenas as grandes corporações privadas ou as estatais podem “fazer a diferença”, cabendo às médias e principalmente às pequenas empresas um papel secundário ou mesmo irrelevante na solução dos problemas sociais começa a desaparecer. Assim, Oliveira (1983) acredita que a disposição das pequenas empresas em ter um comportamento socialmente responsável seja maior do que a das grandes em investir em atividades sociais. Por outro lado, pesquisa feita anteriormente por Chrisman e Fry (1982) sugere que as pequenas empresas parecem entender muito bem as responsabilidades sociais delas relativas às demandas internas e às percepções do público em geral.

Em todas as panificadoras pesquisadas é o próprio dono que é o responsável pelas ações de responsabilidade social da empresa e por se tratar de uma empresa de pequeno porte, esse fato é comum, uma vez que é o proprietário que toma a frente de todas as decisões necessárias ao bom funcionamento da empresa. A esse respeito, Cavalcante (2000) diz que é graças às habilidades e aos canais de decisões informais das empresas de pequeno porte e baseados nas realidades diárias de fornecedores e clientes, e não em relatórios abstratos sobre o seu comportamento é que o pequeno empresário vence e sobrevive no mercado.

Leone (1999) afirma que nas pequenas e médias empresas, o poder de direção é localizado e centralizado. Os circuitos de decisão são curtos, o que pode explicar tanto os grandes sucessos registrados por algumas empresas quanto os prejuízos estratégicos de outras quando da adoção de uma estratégia errada ou da competência inadequada dos dirigentes.

A segunda edição da pesquisa “Ação Social das Empresas”, coordenada por Peliano e Beghin (2005), mostra que tanto nas empresas localizadas no Sudeste quanto naquelas que estão no Nordeste são os donos das empresas os principais responsáveis pelas ações sociais por elas realizadas (53% e 64%, respectivamente, em 2003). Esta informação não é de surpreender, pois quase metade do universo é formada por microempresas, de um a dez empregados, e são justamente nessas empresas que o proprietário decide mais diretamente sobre o quê e como o seu estabelecimento/negócio deve atuar.

Aligleri et al (2002) afirmam que, em se tratando de empresas de grande porte, há um grande número de empresas instaladas no Brasil, nacionais ou multinacionais, que possuem fundações e institutos próprios com o objetivo único de gerir projetos sociais, criados pelas próprias empresas, como é o caso da Fundação O Boticário (meio-ambiente), Fundação Bradesco (educação), Fundação Telefônica (educação), Fundação Banco do Brasil (cultura e esporte), Fundação Ford (meio-ambiente e educação) Instituto C & A (educação) e Instituto Ronald McDonald's (saúde).

Quanto à relação entre a escolaridade elevada dos proprietários e a participação das empresas em projetos de prática de responsabilidade social empresarial, indicando que a formação escolar tem influência preponderante na participação dos empresários em projetos dessa natureza, não foi encontrada nenhuma abordagem teórica. A esse respeito, os resultados do estudo ora efetuado indicaram que a oportunidade de

uma educação formal mais elevada acaba por favorecer tomadas de atitudes empreendedoras e mais conscientes, que visam contribuir de alguma forma com a comunidade. Nesse sentido, por terem uma bagagem de conhecimento maior, têm em suas consciências mais reflexões, influenciando um comportamento cidadão.

A origem das informações e dos conhecimentos sobre as práticas de responsabilidade social por parte dos empresários pesquisados se deu na maioria dos casos no próprio sindicato da categoria, principalmente em treinamentos promovidos pela FIEC, em conjunto com o SINDPAN.

Os dados da tabela 7 indicam que onze dos quatorze empresários consideram a prática de RSE como uma estratégia de atuação no mercado da empresa, porém, desse total, oito declaram não possuírem orçamento específico.

No Nordeste, de acordo com Peliano e Beghin (2005), observa-se um aumento significativo de empresas que declaram contar com documentos internos e/ou orçamentos próprios (de 3% para 14%). Assim, apesar de menos empresas estarem atuando com uma visão estratégica em relação à RSE, dentre as que atuam, a institucionalização das atividades sociais nessa região vem ganhando espaço nos últimos anos.

A realização de ações sociais como parte da estratégia da empresa é tema abordado por Kugel (1973, apud TOMEI, 1984), o qual enfatiza o surgimento da responsabilidade social das empresas como institucional, ou seja, a RSE é incorporada à gestão empresarial e se caracteriza como uma estratégia corporativa para tornar a empresa competitiva e manter os níveis de acumulação de capital.

Para Borger (2001) a responsabilidade social empresarial deve ser integrada ao planejamento de longo prazo e à estratégia geral da empresa. Motivo: a estratégia empresarial constitui-se no mapa para a empresa construir as relações com os *stakeholders* e reorientar as relações existentes entre eles. Se não há uma estratégia a ser

adotada, a empresa não tem uma atitude proativa, pois a estratégia identifica os *stakeholders* relevantes e as questões sociais e ambientais-chave, define as prioridades e os objetivos para cada *stakeholder* e formula um plano de ação.

Os resultados da tabela 8 evidenciam a diversificação das áreas de atuação das panificadoras na sociedade por intermédio dos projetos em que estão inseridas. A esse respeito, Melo Neto e Froes (2001b) dizem que há inúmeras maneiras de definir a responsabilidade social, mas o importante para a organização é a escolha do seu principal foco de atuação (meio ambiente, cidadania, recursos humanos, etc.), estratégia de ação (negócios, marketing de relacionamento, marketing institucional, etc.) e papel principal (difusora de valores, promotora da cidadania, capacitadora, etc.). A partir desses três elementos – foco, estratégia e papel - a empresa define a sua estratégia predominante e as estratégias secundárias de responsabilidade social.

Dalmau et al (2000) afirmam que existem várias áreas preferidas de atuação em investimentos sociais que são a da saúde, educação, cultura, tecnologia, dentre outras. O fato curioso é que, ao que tudo indica, há uma maneira um tanto peculiar de atuação por parte das empresas em relação às práticas de RSE: as multinacionais, por exemplo, estão mais propensas a investir em áreas da saúde e da educação, ao passo que as empresas públicas tendem a atuar mais no campo das artes, cultura, ciência e tecnologia ou defesa dos direitos. Vale ressaltar que a educação de crianças e adolescentes é considerada prioridade absoluta.

Com respeito à ordem de prioridades das práticas de responsabilidade social empresarial desenvolvidas pelas panificadoras, os dados da tabela 9 indicam que a prática de maior prioridade é a preocupação de assegurar todos os direitos trabalhistas aos empregados. De acordo com os proprietários o relacionamento com o sindicato apresenta-se saudável de forma que as empresas permitem o livre acesso de seus representantes e, ainda, fornecem

informações quando necessárias. A segunda prioridade faz relação ao respeito dado aos direitos dos consumidores.

A prioridade menos apontada é a que diz respeito a concessão da participação dos empregados na elaboração e gestão das práticas de responsabilidade social, fato estranho para quem se diz praticar a RSE, mas de acordo com Oliveira (1996) a liberdade individual, a qual é pertencente ao homem não é ilimitada, ela é proporcional ao seu nível de consciência na sociedade capitalista, sendo para Marx, uma grande ilusão. É liberdade apenas em aparência, já que, em última análise, o homem está subordinado ao único sujeito desta sociabilidade – o capital, o sistema de sua autovalorização.

A literatura pertinente sobre as práticas de responsabilidade social empresarial desenvolvidas é ampla e de acordo com Matos (2000, p. 24), as principais práticas de RSE das empresas são: (1) o apoio ao desenvolvimento da comunidade onde essas empresas estão inseridas, (2) o zelo pelo meio ambiente, (3) o investimento no bem-estar de seus empregados e (4) o respeito ao ‘poder’ dos clientes ou dos consumidores. Almeida (1999), por sua vez, corrobora essa idéia afirmando que a RSE trata do compromisso permanente dos empresários em adotar um comportamento ético e contribuir para o desenvolvimento econômico, melhorando assim simultaneamente a qualidade de vida de seus empregados e de suas famílias, da comunidade local e da sociedade como um todo.

Para Teixeira (1996), uma empresa socialmente responsável é aquela que proporciona a seus empregados o cumprimento das exigências legais da lei, oferece benefícios sociais e econômicos aos empregados, permite às pessoas progredir e desenvolver suas habilidades, bem como oferece oportunidades iguais de empregos para os jovens, inválidos, pretos e mulheres e nutre uma relação harmoniosa com seus empregados. Segundo essa mesma autora e levando em consideração o contexto de

pequena empresa em um país em desenvolvimento, como é o caso do Brasil, a responsabilidade social vai além de obrigações econômicas e legais.

Com base nos dados da tabela 10 é possível verificar que o principal público-alvo das ações de responsabilidade social empresarial que são desenvolvidas pelas panificadoras estudadas são os adolescentes, com doze respostas, e em seguida, nove empresas citaram as crianças como alvo das ações desenvolvidas de responsabilidade social.

A pesquisa “Ação Social das Empresas”, realizada pelo Instituto de Pesquisas Econômicas e Aplicadas - IPEA em 1999, no Sudeste, em 2000, no Nordeste e Sul, e, em 2001, no Centro-Oeste e Norte, revelou que as crianças são o público-alvo dominante dos recursos investidos em ações sociais. Quanto às ações voltadas aos adolescentes, essa mesma pesquisa mostrou que são as grandes empresas (48%) e, especialmente, aquelas localizadas no norte do país (64%) as que mais se voltam para os jovens (PELIANO, 2002).

Os resultados da nova pesquisa do IPEA feita no Sudeste e Nordeste do Brasil mostram que a maioria das empresas continua elegendo a criança como seu grupo-alvo prioritário. Assim, 61% das empresas do Sudeste e, 55%, das do Nordeste declararam, em 2003, promover ações voltadas para o grupo infantil e, segundo Peliano e Beghin (2005), tal resultado poderia indicar a persistência de um entendimento generalizado entre os empresários do País de que esse grupo etário é o mais vulnerável, necessitando, portanto, de uma atenção especial por parte das empresas.

Cabe destacar que nas duas regiões estudadas ocorreram mudanças nas escolhas dos beneficiários: no Sudeste, os idosos passam a receber maior atenção do setor empresarial e as pessoas portadoras de doenças graves, ao passo que no Nordeste são os adolescentes, os quais passaram de 10% para 27%.

A tabela 11 mostra que a principal razão que motivou a escolha do público-alvo pelas panificadoras se deu de maneira direta por meio dos projetos de ação social dos quais participam. Assim, a razão mais apontada pelos empresários pesquisados foi o desejo de contribuir para o desenvolvimento da comunidade, com três respostas. Outras razões relevantes são: o incentivo ao primeiro emprego; a possibilidade de oportunizar um futuro melhor às crianças e aos adolescentes; e representar parte dos futuros consumidores, fornecedores ou colaboradores, todas com duas respostas.

Com base nas respostas percebe-se que todas as razões apontadas vão ao encontro dos objetivos dos dois projetos realizados, pois as escolhas feitas pelos proprietários das panificadoras levaram em consideração os aspectos práticos das ações de RSE.

Peliano e Beghin (2005) mostram na nova pesquisa feita pelo IPEA no Sudeste e Nordeste do Brasil que o perfil do público-alvo parece manter coerência com as atividades desenvolvidas pelos empresários e, neste caso, os resultados deste estudo estão em sintonia com a pesquisa do IPEA.

No que se refere às ações de responsabilidade social empresarial desenvolvidas, afora o desenvolvimento dos projetos sociais de iniciativas do Sindicato das Indústrias de Panificação e Confeitaria do Estado do Ceará, por parte das panificadoras estudadas, a tabela 12 mostra que a ação com maior ênfase é a prática de doações de serviços, produtos e recursos financeiros, com oito respostas.

A responsabilidade social é entendida, para a grande maioria das pequenas empresas, como doações e práticas pontuais dirigidas para a comunidade externa, ações estas marcadas pelo assistencialismo e pelo paternalismo, tão comuns à cultura brasileira (PELIANO, 2002). Por outro lado, Aligleri et al (2002) afirmam que os estudos, as

pesquisas e metodologias que são realizados têm como único foco, na maioria dos casos, apenas as grandes empresas, ignorando, desse modo, as PMEs.

A tabela 13 indica que a preocupação em melhorar as condições de vida da comunidade, o fortalecimento da relação da empresa com a comunidade e a melhoria da imagem institucional da empresa são os fatores motivacionais externos advindos da prática de RSE que receberam maior prioridade por parte dos entrevistados.

Para Melo Neto e Froes (2001a) alguns benefícios da responsabilidade social voltados para as empresas podem ser traduzidos em vantagens como: o fortalecimento da marca e imagem da organização; a diferenciação perante as concorrentes; a geração de mídia espontânea; a fidelização de clientes; a segurança patrimonial da organização e dos empregados; a atração e retenção de talentos profissionais; a proteção contra ação negativa de empregados; a menor ocorrência de controles e auditorias de órgãos externos; a atração de investidores e deduções fiscais. Assim, pode-se deduzir que esses mesmos benefícios sejam também aplicáveis às PMEs.

O estudo realizado por Machado (2002) ressalta que, embora com motivações distintas, as empresas que empreendem ações de RSE auferem retornos positivos à imagem corporativa, retornos estes decorrentes das ações de responsabilidade social, fato este que as levam a incorporar as práticas de RSE em seus modelos de gestão estratégica.

Percebe-se pela tabela 14 quais foram os fatores internos que motivaram as quatorze panificadoras a praticarem RSE. Nela o que se apresentou como maior prioridade foi o estímulo ao envolvimento e compromisso do empregado para com a empresa; em seguida, tem-se a contribuição para o desenvolvimento de conhecimentos técnicos e habilidades de liderança entre os empregados e como última prioridade vem o aumento da motivação e produtividade dos empregados.

No sentido de demonstrar algumas vantagens conseguidas por empresas que investem em ações sociais, Ashley (2002) cita uma pesquisa realizada pela IBM, onde 75% dos profissionais entrevistados afirmaram que uma empresa com responsabilidade social e um plano de trabalho voluntário atrai e retém talentos humanos com muito mais consistência.

Em relação aos principais benefícios que a prática da responsabilidade social empresarial trouxe para os objetivos e as estratégias das panificadoras os dados da tabela 15 indicam que o benefício mais sentido foi o aumento da participação de todos os envolvidos com os negócios da empresa, o que mostra uma performance muito boa dos dois projetos em estudo, os quais procuram agregar valor a todos os envolvidos no ambiente empresarial ou *stokholders*: acionistas, proprietários, empregados, clientes, fornecedores, comunidade e o próprio meio ambiente de atuação das empresas.

Outro resultado significativo do estudo ora realizado é o da disseminação de uma cultura de valores éticos. Esta disseminação se deu por influência de uma prática institucional realizada pelo Instituto Ethos, o qual criou os já bastante conhecidos indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial, também aplicados ao setor de panificação. Essa cultura motivada pelo Instituto Ethos foi transferida para o Instituto FIEC de Responsabilidade Social, o qual está desenvolvendo junto aos sindicatos projetos de prática de responsabilidade social empresarial, em que, através de parceria, o Sindicato das Indústrias de Panificação e Confeitaria do Estado do Ceará (SINDPAN) aplica esses indicadores aos projetos Pão, Educação e Arte e Fornada de Talentos, desenvolvidos no âmbito de sua atividade. Neste caso, as idéias já sistematizadas desses indicadores buscam definir valores éticos para orientar as relações das panificadoras com terceiros.

De acordo com Melo Neto e Froes (2001b), os ganhos provenientes das ações de responsabilidade social resultam no chamado retorno social institucional e segundo

estes autores, o retorno social institucional ocorre quando a maioria dos consumidores privilegia a atitude da empresa de investir em ações sociais, fazendo com que o desempenho da empresa obtenha o reconhecimento público.

Os resultados da segunda edição da pesquisa “Ação Social das Empresas”, coordenada por Peliano e Beghin (2005), mostram que, na percepção dos empresários brasileiros, a participação social do setor de atuação das empresas traz resultados positivos tanto para os próprios promotores dessa ação quanto para seus beneficiários. Com efeito, para 61% dos dirigentes empresariais ajudar a comunidade, via participação social, traz gratificação pessoal e 55% deles percebem melhorias nas condições de vida das comunidades atendidas pelos projetos executados. Ademais, para 40% das empresas o atendimento social contribui para aproximar a empresa da comunidade.

Essa mesma pesquisa revelou também que os empresários do Nordeste são, aparentemente, os mais satisfeitos com as ações sociais e os que percebem melhores resultados nos seguintes itens: satisfação pessoal (72%), melhor inserção da empresa junto à comunidade (67%) e melhor imagem da empresa (53%). Ou seja, os dados da segunda edição da pesquisa do IPEA (2005) revelam a importância para os empresários do Nordeste em serem percebidos favorável e positivamente pelas comunidades atendidas pelos projetos realizados.

Os dados da tabela 16 mostram que não existe plano de ação particular, por conta da prática de responsabilidade social desenvolvida pelas micros e pequenas empresas, portanto, as panificadoras estudadas nos projetos Pão, Educação e Arte e Fomada de Talentos, são guiadas unicamente pelos planos de ação oriundos dos referidos projetos e que as estratégias de atuação são criadas em conjunto pelo SINDPAN e o Instituto FIEC de Responsabilidade Social.

Para Borger (2001) uma empresa socialmente responsável usa seus recursos para antecipar as questões sociais e desenvolver política, programas e outros meios de lidar com eles. Assim, a gestão das questões sociais numa empresa socialmente responsável está integrada no plano estratégico, ao invés de ficar atrelado apenas a uma reação, a uma crise específica do momento.

A tabela 17 indica que oito das quatorze panificadoras deram sugestões para motivar e estimular outras panificadoras a desenvolverem esse trabalho social. Por sua vez, há um desejo de melhoria dos projetos estudados, bem como a necessidade de uma maior cooperação e parceria entre o Estado, o terceiro setor e as empresas, visando a um trabalho mais integrado e democrático, por meio do qual os recursos aplicados em ações sociais possam produzir resultados mais efetivos em menos tempo e segundo processos legítimos.

A divulgação dos projetos junto aos clientes está longe de ser a ideal, pois ficou constatado que uma minoria tinha conhecimento da participação das panificadoras nesses mesmos projetos. Almeida (1999) diz que investir em RSE pode significar investir na imagem e reputação, na credibilidade (diferencial competitivo), na estabilidade social e democracia.

As conclusões derivadas dos resultados deste estudo e as possíveis inter-relações existentes entre as Representações Sociais compartilhadas pelos empresários entrevistados e as ações adotadas por eles são tecidas no capítulo seguinte.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta dissertação teve como objetivo central analisar como a responsabilidade social empresarial tem sido encaminhada no segmento das panificadoras, confrontando a prática com a teoria, onde se enumera e descreve-se as características dos fenômenos culturais, econômicos e sociais

A pesquisa aqui desenvolvida possibilitou a construção de uma compreensão bastante atualizada das práticas de responsabilidade social na realidade dos micros e pequenos negócios e para isso tomou-se como campo de pesquisa um estudo em quatorze panificadoras participantes dos projetos Pão, Educação e Arte e Fornada de Talentos.

Como eixo teórico foi discutido o conceito de responsabilidade como modelo de gestão em que a ética é elemento estruturante da tomada de decisões e das ações organizacionais.

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevista estruturada (anexo I), entrevistando-se os proprietários das panificadoras, trabalho este efetuado pelo próprio mestrando e complementado por observação participante junto aos participantes dos dois projetos, cujo intuito foi apreender a leitura subjetiva das ações de RSE realizadas pelas panificadoras.

Com relação ao objetivo de identificar as estratégias e ações desenvolvidas pelas panificadoras nos projetos Pão, Educação e Arte e Fornada de Talentos, os resultados do estudo permitem dizer que este foi parcialmente atingido, pois as estratégias são as elaboradas pelo Sindicato das Indústrias de Panificação e Confeitaria do Estado do Ceará - SINDPAN e pelos outros órgãos gestores dos dois projetos. Quanto às ações propriamente ditas, estas foram identificadas, e consistem basicamente em: desenvolver os projetos sociais de iniciativas do Sindicato das Indústrias de Panificação e Confeitaria do Estado do

Ceará; fazer doações de serviços, produtos e recursos financeiros; envolver os empregados e parceiros no desenho e nas implantações dos projetos sociais e por fim, disponibilizar espaços e equipamentos para o desenvolvimento de projetos e atividades da comunidade.

No que se refere ao objetivo - analisar os fatores que motivaram as panificadoras a participarem dos projetos Pão, Educação e Arte e Fornada de Talentos - os resultados do estudo permitem dizer que este foi atingido, pois para os empresários entrevistados a participação nos dois projetos teve como fatores motivacionais o desejo de contribuir para a melhoria das condições de vida da comunidade e melhorar a relação empresa e comunidade, no âmbito externo.

Em relação aos fatores motivacionais internos, os proprietários declararam o desejo de um maior envolvimento e compromisso dos empregados com a empresa, bem como a contribuição para o desenvolvimento de conhecimentos, técnicas e habilidades de liderança entre os empregados. Assim, pode-se dizer que esses resultados estão em consonância com os estudos de Machado (2002) e Ashley (2002), respectivamente.

Com relação ao objetivo - avaliar o que as panificadoras consideram como áreas de atuação mais importantes na responsabilidade social - os resultados do estudo permitem dizer que este foi atingido, pois elas consideram como áreas de atuação mais importantes de RSE a arte e a cultura, além do estímulo ao emprego. Essas áreas foram destacadas porque estão intimamente ligadas com a concepção dos projetos dos quais as panificadoras fazem parte.

As ações de responsabilidade social melhoram o desempenho e a sustentabilidade das panificadoras durante dois ou mais anos, pois quando se levantou o período de atuação de cada empresa, considerando uma escala que varia de cinco a sessenta e cinco anos de mercado, verificou-se que as panificadoras participantes dos dois projetos estudados estão muito consolidadas em suas comunidades. Por outro lado, como

as ações de responsabilidade social melhoram o desempenho e sustentabilidade dessas panificadoras, esse fato proporcionou-lhes, como consequência, valor agregado à imagem corporativa delas, maior motivação dos empregados e melhoria do clima interno. Assim, as quatorze panificadoras deveriam buscar usufruir de todas essas vantagens para uma melhor consolidação junto aos seus mercados consumidores.

Em relação à prioridade das práticas de responsabilidade social empresarial desenvolvidas pelas panificadoras, a prática de maior prioridade é a que se refere à preocupação de assegurar todos os direitos trabalhistas aos empregados, porém permitir que os empregados participem da elaboração e gestão das práticas de responsabilidade social foi a prioridade menos citada, o que demonstra um contra-senso, pois foi observado que, em relação aos empregados, a responsabilidade social das panificadoras não vai além das obrigações econômicas e legais. Todavia, em empresas de micro e pequeno porte o proprietário está à frente de todo tipo de gestão.

O conjunto de entrevistas realizadas junto aos responsáveis pela gestão das ações sociais das panificadoras em questão permite afirmar que é pequeno o impacto das práticas de responsabilidade social nos objetivos e nas estratégias dessas empresas, no entanto, esse impacto é considerável junto à comunidade. A esse respeito, é bom acrescentar que para Peixoto (2004), havendo impacto no consumidor, certamente pode-se inferir que o uso da responsabilidade social gera, conseqüentemente, algum tipo de impacto na performance da empresa. Por sua vez, Melo Neto e Froes (2001a) ratificam essa posição em relação à fidelização de clientes.

Constatou-se que a maioria das panificadoras inclui a RSE no planejamento de suas atividades, porém apenas uma minoria possui orçamento específico para tal finalidade. Vale destacar que as panificadoras que possuem orçamento são justamente as que desenvolvem ações adicionais de RSE junto às comunidades onde estão inseridas,

demonstrando que fora estas, as outras só atendem aos requisitos mínimos da execução dos projetos, chegando a não apresentar atitude proativa. Por outro lado, o grupo de panificadoras que não aponta a RSE como estratégia da empresa participa dos dois projetos, mas não institucionaliza essa estratégia. Neste caso, não basta a simples participação em um ou outro projeto, torna-se necessário incorporar ações de RSE à gestão empresarial, identificando claramente os *stakeholders* relevantes e as questões sociais importantes, definindo as prioridades e os objetivos para cada *stakeholder* e formulando o melhor plano de ação possível.

O Projeto Pão, Educação e Arte, desenvolvido pelo Sindicato das Indústrias de Panificação e Confeitaria do Estado do Ceará - SINDPAN, pela Associação Cearense da Indústria de Panificação - ACIP e pelo Instituto FIEC de Responsabilidade Social, tem o intuito de contribuir com a melhoria das condições de vida de crianças carentes circunvizinhas às áreas geográficas em que as panificadoras estão instaladas. Como a própria denominação do projeto indica, as ações são desenvolvidas em três vertentes: garantem a alimentação dos alunos durante o período em que estão em atividade no projeto; buscam o desenvolvimento de habilidades artísticas e esportivas; e proporcionam educação complementar.

A qualidade e o objetivo do Projeto Pão, Educação e Arte estão comprometidos, pois, apesar desse projeto ser conduzido por monitores qualificados de música, de dança e de futebol, ele não possui uma coordenação central, isto é, nem o sindicato da categoria nem o Instituto FIEC de Responsabilidade Social disponibiliza alguém responsável para coordená-lo. Por outro lado, constatou-se que além de não haver uma pessoa responsável pela coordenação do Projeto Pão, Educação e Arte, a infra-estrutura de equipamentos e de ambiente físico para o funcionamento das aulas não é adequada e que as atividades realizadas não são acompanhadas por profissionais qualificados para lidar com temas já

vivenciados pelo grupo, como violência, homossexualidade, saúde e higiene. Além disso, não há um sistema formal único de avaliação, o que significa dizer que cada panificadora acaba funcionando de forma independente, sem a presença de uma coordenação geral que as oriente adequadamente.

A crítica feita ao Projeto Pão, Educação e Arte recai nos processos de concepção e de acompanhamento dele, uma vez que se trata de uma intervenção de educação complementar que não estava prevista, como por exemplo, uma coordenação técnica pedagógica e a sua articulação com a escola e a avaliação do desempenho do jovem na sua atividade de educação formal.

Além disso, a execução do Projeto Pão, Educação e Arte acontece de forma isolada, no âmbito de cada panificadora, o que inibe a socialização dos resultados e a divulgação das experiências vivenciadas.

Outro fato que interfere negativamente na qualidade do projeto é que as atividades são carentes de um planejamento didático-pedagógico, não vêm sendo desenvolvidas sob a perspectiva de educação complementar e, assim, essas atividades desconsideram outras dimensões da vida dos jovens e não contribuem para a sua formação integral. Tomando a denominação do projeto é possível afirmar que a Arte é trabalhada com os alunos e que o Pão é concedido, porém, no que se refere à Educação, algumas revisões na sua estrutura e funcionamento são demandadas.

Os proprietários das panificadoras afirmaram que o Instituto FIEC de Responsabilidade Social não está mais atuando a contento, pois a assistência é mínima, não existindo mais apresentações para os beneficiários do Projeto Pão, Educação e Arte. Portanto, é necessária uma revitalização (um reaquecimento) do projeto, e por conta desse problema uma das panificadoras participante chegou a afirmar que pretende abandonar o projeto quando da conclusão da atual turma.

Observa-se que esse projeto requer um acompanhamento maior com instrutores, material de apoio suficiente para as práticas artísticas e local adequado para acolher as crianças, enfim, o projeto exige uma maior estrutura e mais recursos, visto que ele é realizado de forma isolada.

Há, porém, a motivação altruísta por parte dos empresários e a intenção de colaborar com o desenvolvimento da sociedade. Desta forma, os problemas de concepção e implementação do projeto – de ordem exclusivamente técnica – não invalidam a iniciativa e a manifestação de compromisso sócio-político. Entretanto, é preciso que haja uma reavaliação e uma reestruturação da proposta de formar uma equipe técnica especializada, contemplando o projeto com a participação de pedagogo, psicólogo, assistente social, educador físico etc., visando ao aprimoramento do trabalho.

Estes fatos devem sofrer algumas alterações por conta das mudanças que irão ocorrer no projeto, pois segundo os organizadores, essas mudanças vão possibilitar uma maior profissionalização dos jovens no campo da música, além da otimização dos instrumentos, dos instrutores e do material de consumo, a partir do estabelecimento de uma sede única para o desenvolvimento das atividades.

O segundo projeto estudado foi o Projeto Fornada de Talentos foi elaborado a partir do Projeto Pão, Educação e Arte, projeto este denominado “Estágio Especializado – Fornada de Talentos”, e tem respaldo legal no Programa de Estágio e Novos Talentos do Instituto Euvaldo Lodi - CE, no Estatuto da Criança e do Adolescente Lei nº 8.069 de 13 de julho de 1990, na Lei do Estágio nº 6.494 de 7 de dezembro de 1977 e na Lei de Diretrizes e Bases - LDB, Lei nº 9.394 de 20/12/96.

Esse projeto tem por objetivo oferecer vagas de estágio para estudantes de nível médio das escolas públicas nas panificadoras, e como resultado, haverá mais

profissionais identificados com a cultura organizacional da panificadora, a qual poderá aproveitá-los posteriormente, caso considere isso conveniente.

Os idealizadores do Projeto Fornada de Talentos o justificam, afirmando que ele estimula as empresas do setor no desenvolvimento de ações de responsabilidade social empresarial, favorecendo o fortalecimento a imagem das empresas que dele participam junto às comunidades onde estão inseridas, além de ajudar os estagiários na complementação da renda familiar.

Esse projeto trata, como já foi dito, de um programa de estágio, onde o estagiário realiza atividades práticas pertinentes ao treinamento recebido sob supervisão do encarregado/supervisor do setor onde está alocado dentro da panificadora.

A permanência do estagiário no programa não requer um grande dispêndio de tempo por parte dos donos das panificadoras no desenvolvimento das atividades, pois cada estudante, ao entrar na panificadora, recebe uma capacitação através de um treinamento de iniciação ao trabalho por meio da colaboração da Secretaria Estadual do Trabalho e Empreendedorismo - SETE, que participa com a instrutoria e os recursos pedagógicos; conta com o apoio do Instituto Evaldo Lodi – IEL, com logística e infra-estrutura e, finalmente, com a colaboração do SINDPAN, através da oferta de lanches e transporte. Além disso, o projeto conta também com treinamento de formação profissional a cargo do SINDPAN, da ACIP e do SENAI, formação essa complementada com palestras promovidas pelo IEL sobre temas atuais relacionados ao trabalho/à cidadania. Por outro lado, o projeto de estágio, depois de implementado, não exige muitos esforços, pois na prática a estrutura administrativa da panificadora é plenamente suficiente para lidar com ele.

Diante desse contexto, reforça-se a convicção de que as ações de responsabilidade social das panificadoras são apenas mais uma ação paliativa do que

realmente ações concretas de RSE, indo além das obrigações sociais. Assim, essas práticas na verdade são consideradas como assistencialistas, pois se fundamentam no desejo das panificadoras de amenizar um problema social, oferecendo uma prática comum que se ancora na legislação, possibilitando-lhes mão-de-obra barata por meio de estudantes como estagiários. De fato, esse tipo de prática acaba sendo mais vantajosa para as panificadoras, as quais, além de desfrutarem de mão-de-obra barata, como já foi dito, acabam por projetar na comunidade uma boa imagem, funcionando como relações públicas.

Considerando os problemas que vêm ocorrendo nos processos de implementação dos dois projetos, as ações ora desenvolvidas não podem ser caracterizadas como responsabilidade social empresarial, pois o que se verificou nesses dois projetos estudados são práticas sociais de pouco alcance, sendo vistas mais como um simples ensaio de RSE, já que as ações realizadas se restringem apenas ao campo da reação social. Motivo: essas ações abordam um ou mais problemas, procuram amenizá-los ou até mesmo empregam essas práticas como simples obrigação social, chegando a abordar a questão de RSE como mais um modismo ou mesmo destacando tais práticas como mera obrigação legal, e, desse modo, acabam desvirtuando o discurso a seu favor, realizando na prática, ações que na verdade devem ser feitas.

De fato, a RSE trata do compromisso permanente dos empresários em adotar um comportamento ético e contribuir para o desenvolvimento econômico, melhorando assim simultaneamente a qualidade de vida de seus empregados e de suas famílias, da comunidade local e da sociedade como um todo, o que é ratificado pelas contribuições de Oliveira (1996) e Melo Neto e Froes (2001b).

Verificou-se durante a instrução e o convívio nas atividades do trabalho que o público interno não participa do planejamento das ações de RSE e sua atuação se restringe

ao Projeto Fornada de Talentos. Assim, pode-se dizer que esse resultado não está em sintonia com o que afirma Martinelli (1997), segundo o qual as ações de RSE motivam o público interno a participar delas.

Em verdade os resultados das entrevistas e da observação participante indicam que a prática de RSE está longe do que a literatura aponta.

Este estudo mostrou que as ações de responsabilidade social parecem estar vinculadas à sensibilidade dos empresários de compreenderem a constante interdependência da sua empresa com o entorno desta. Isto significa que as micros e pequenas empresas deveriam traçar seus planos de ações de RSE considerando a comunidade em geral, os consumidores, colaboradores, parceiros, concorrentes e o governo sob princípios éticos e sociais, com o fito de gerar efeitos positivos sobre sua cadeia produtiva, na busca de obtenção de melhores resultados, e que não basta a simples concepção de um projeto social cuja execução não garante que uma empresa seja socialmente responsável. A esse respeito, Carrol (1991) e Ashley (2002) mostram que é necessário ter comportamentos sociais responsáveis mais antecipadores e preventivos, ou seja, é preciso haver uma abordagem proativa da RSE, a qual não deve funcionar como uma mera obrigação social ou uma abordagem de reação social.

Uma empresa socialmente responsável é aquela que proporciona a seus empregados não somente o cumprimento das exigências legais da lei, oferecendo-lhes benefícios, mas também permite as pessoas avançarem e desenvolverem suas habilidades, oferecendo-lhes oportunidades iguais de emprego para os jovens, pessoas com necessidades especiais, negros e as mulheres, mantendo uma relação harmoniosa com seus empregados. Neste caso, levando-se em consideração o contexto de pequena empresa em um país em desenvolvimento, a responsabilidade social vai além das obrigações econômicas e legais.

Responsabilidade social empresarial é aqui entendida como um modelo de gestão organizacional em que valores éticos e morais se fazem presentes e são os norteadores das ações dos membros das organizações com as quais se relacionam.

Verifica-se atualmente que as empresas parecem investir em ações sociais e a divulgá-las, visando simplesmente a criar provas de que estão de acordo com as aspirações sociais. Ou seja, não se questiona a dimensão pública e política da implementação do conceito de responsabilidade social, deixando-se seduzir pelo discurso fácil, considerando as ações de RSE inquestionavelmente relacionadas ao bem comum e como uma obrigação das empresas.

Assim, recomenda-se aos micros e pequenos empresários fazerem uma reflexão mais profunda para implementar eficazmente ações de RSE, elaborando planos de melhoria para as ações sociais das empresas, principalmente quanto ao público interno.

Por fim, registra-se que a aplicação do conceito de responsabilidade social empresarial é relativamente recente no meio acadêmico nacional e no mundo dos negócios como prática de gestão, isto devido em grande parte à carência de socialização de experiências, as quais terminam provocando desvios no entendimento do tema e na sua implementação adequada nas organizações.

O estudo ora realizado não esgota o assunto, e visto que a adoção de práticas de responsabilidade social afeta todos os públicos da empresa e que isso é percebido de forma diferente por esses públicos, as unidades de observação poderiam ser ampliadas, permitindo que empregados e fornecedores, entre outros públicos, pudessem ser os possíveis avaliadores da eficácia dessas práticas. Assim, sugere-se a realização de novos estudos nesse campo, a fim de abordar este e outros aspectos diferentes e com diferente abordagem, a fim de fazer avançar o conhecimento sobre esse tema, considerado inovador e atual, principalmente na sua implementação.

REFERÊNCIAS

- ABBAGNANO, Nicola. **Dicionário de filosofia**. Tradução de Alfredo Bosi. 2 ed. São Paulo: Editora Martins Fontes, 1998.
- ALIGLERI, Lílian Mara. **Responsabilidade social e cultura organizacional: o caso da Ford Brasil 2002**. 140 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Estadual de Londrina, Londrina, 2002.
- ALIGLERI, L; PREVIDELLI, J.J; ALIGLERI, L. A. A responsabilidade social na pequena empresa como alternativa de gestão empresarial. In: Seminário de Responsabilidade Social e Ambiental, 2, 2002, Aquiraz, **Anais...**, Fortaleza: Sebrae/Ceará, ago. 2002.
- ALLI, Sérgio; SAUAYA, Thais. **Como fortalecer a responsabilidade social nas relações entre grandes e pequenas empresas**. São Paulo: Ethos, 2004.
- ALMEIDA, Fernando. Empresa e responsabilidade social. **Gazeta Mercantil**, Seção Opinião, p. A-1, São Paulo, 15 jun. 1999.
- ANSOFF, H. Igor. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1990.
- ANTUNES, Ricardo. A desmedida empresarial. **Folha de São Paulo**, MAIS, p. 18, São Paulo, 8 jul. 2001.
- ARAGÃO, Sueli D. **A responsabilidade social das empresas consideradas nas decisões de concessão de crédito por bancos de desenvolvimento no estado de Santa Catarina**. 2000. 150 f. Dissertação (Mestrado em Administração), Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2000.
- ASHLEY, P. A. (Coord). **Ética e responsabilidade social nos negócios**. São Paulo: Saraiva, 2002.
- ASHLEY, P. A.; COUTINHO, R. B. G.; TOMEI, P. A. Responsabilidade Social Corporativa e Cidadania Empresarial: Uma Análise Conceitual Comparativa. In: Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 24, Florianópolis. **Anais...**, Florianópolis: ANPAD, set 2000.
- BARROS, F. Robalinho de. **Pequena e média empresa e a política econômica: um desafio à mudança**. São Paulo: Atlas, 1978.
- BETHLEM, A. S. **Gestão de negócios: uma abordagem brasileira**. 5 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- BOBBIO, Norberto. **Futuro da democracia: uma defesa das regras do jogo**. Tradução de Marco Aurélio Nogueira. 4. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1989. (Pensamento crítico, v. 63).

BORGER, Fernanda Gabriela. Responsabilidade social: efeitos da atuação social na dinâmica empresarial. 2001. 258 f. Tese (Doutorado em Administração) - FEAC – USP, São Paulo, 2001.

BORGER, F. G.; ASPERSTEDT, C. A questão ambiental e o impacto na gestão empresarial: um estudo de caso em uma empresa do setor de higiene e limpeza. In: Seminários em Administração, 4, 1999, São Paulo, **Anais...**, São Paulo: Programa de pós-graduação em administração e contabilidade FEA/USP, out. 1999.

BREMOND, J.; GELEDAN, A. **Dicionário econômico e social.** Tradução de Henrique de Barros. Lisboa: Livros Horizonte, 1988.

BRENNER S.; MOLANDER, E. (1977). In: CHRISMAN J. and FRY, F. Public Versus Business Expectations: two views on social responsibility for small business. **Journal of Small Business Management**, v. 20, n. 1, p. 19-26, 1982.

BROWN, D.; KING, J. Small business ethics: influences and perceptions. **Journal of Small Business Management**, v. 20, n. 1, p. 11-18, 1982

CAVALCANTI, Marly. **Ética em administração** - trajetória do pequeno empresário: a busca de novos caminhos políticos e éticos para a sua atuação. In: Encontro da Associação Nacional dos Cursos de Graduação em Administração, V, Piracicaba. **Anais...**, Piracicaba: ENANGRAD, set. 1994.

CARROLL, A. B. The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of corporate stakeholders. **Business Horizons**, v. 34, p. 42, jul./ago. 1991.

CASTELLS, Manuel. **A Sociedade em rede** - A era da informação: economia, sociedade e cultura. São Paulo: Paz e Terra, 2000, v.1.

CLEGG, Stewart; HARDY, Cynthia; NORD, Walter R. **Handbook de estudos organizacionais:** modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais. São Paulo: Atlas, 1999.

CHEIBUB, Zairo B.; LOCKE, Richard M. Valores ou interesses? Reflexões sobre a responsabilidade social das empresas. In: KIRSCHNER, A. M.; GOMES, E. R.; e CAPPELLIN, P. (Orgs.) **Empresa, empresários e globalização.** Rio de Janeiro: Relume Dumará/FAPERJ, 2002.

CHRISMAN, J. (1983) In: CHRISMAN J.; ARCHER R. Small business social responsibility: some perceptions and insights. **American Journal of Small Business**, v. 9, n. 2, p. 46-58, 1984.

CHRISMAN J.; ARCHER R. Small business social responsibility: some perceptions and insights. **American Journal of Small Business**, v. 9, n. 2, p. 46-58, 1984.

CHRISMAN, J.; FRY, F. Public versus business expectations: two views on social responsibility for small business". **Journal of Small Business Management**, v. 20, n. 1, p. 19-26, 1982.

COTRIM, Gilberto. **História e consciência do mundo**. São Paulo: Saraiva, 1996.

DAFT, Richard L. **Administração**. 4. ed, Rio de Janeiro: LTC, 1999.

DALMAU, Marcos Baptista; VIEIRA Miriam Gomes; VALENTE, Amir Mattar. Investimento social nas organizações empreendedoras. In: Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, 1, Maringá. **Anais...**, Maringá: EGEPE, out, 2000.

DELLA TORRE, M. B. L. **O homem e a sociedade**: uma introdução à sociologia. São Paulo: Nacional, 1980.

DOLABELLA, Maurício Melo. **Responsabilidade da empresa nas relações de trabalho: a questão salarial**. Disponível em:<<http://www.ethos.org.br>>. Acesso em: 27 out. 2003.

DONAIRE, Denis. **Gestão ambiental na empresa**. São Paulo: Atlas, 1995.

DRUCKER, Peter. **A administração de organizações sem fins lucrativos**: princípios e práticas. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1999.

DUARTE, G. D; DIAS, J. M. M. **Responsabilidade social**: a empresa hoje. Rio de Janeiro: LTC, 1986.

ÉTICA. In: CUNHA, Antônio Geraldo da. **Dicionário etimológico Nova Fronteira da língua portuguesa**. 2 ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, p. 336, 2001.

FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DO CEARÁ – FIEC. Diagnóstico do setor de panificação e confeitaria em Fortaleza. **Organizado por Hélio Beltrão Soares. Fortaleza: UNIFOR, FIEC/Unidade de Economia e Estatística, 2003**

FISHER, W.; GROENVELD, L. Social responsibility and small business. **Journal of Small Business Management**, v. 14, n. 1, p. 18-26, 1976.

FLEMING, J. E. (1987). In: ROBERTSON, D. Empirism in business ethics- suggested research directions. **Journal of Business Ethics**, v. 12, p. 585-599, 1993.

FRACTALIS - RENOVAÇÃO EMPRESARIAL S/C LTDA. **A prática da responsabilidade social empresarial no setor de panificação**: Relatório final. São Paulo: Ethos, 2002a.

_____. **Indicadores Ethos / Abip de responsabilidade social empresarial no varejo** - setor de panificação: modelo completo. São Paulo: Ethos, 2002b.

FREITAS, M. E. Cultura organizacional: grandes temas em debate. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.31, n.3, p. 73-82, jul./set. 1991.

FRIEDMAN, Milton. **Capitalismo e liberdade**. 2. ed. São Paulo: Nova Cultural, 1985. (Os economistas).

GAIOTO, Franciane Rodante. **Da responsabilidade social à ética empresarial aplicada ao relacionamento com clientes em processos pós-vendas:** estudo de caso do Procon-PR. Florianópolis, 2001. 130 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, 2001.

GALBRAITH, Jonh Kenneth. **A Sociedade justa:** uma perspectiva humana. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

GOMES, Adriano. Responsabilidade social, ação social e balanço social: novos patamares da ciência social ou mais um neologismo semântico? **Revista da ESPM**, v. 9, ano 8, n. 4, p. 20-31, jul./ago. 2002.

GONÇALVES, Ernesto Lima. (Org.). **Balanço social da empresa na América Latina.** São Paulo: Pioneira, 1980.

GONDIM, Linda Maria de Pontes (Org.). **Pesquisa em ciências sociais:** o projeto da dissertação de mestrado. Fortaleza: EUFC, 1999.

GUIMARÃES, Heloísa Werneck Mendes. Responsabilidade social da empresa: uma visão histórica de sua problemática. **Revista de Administração de Empresas**, v. 24, n. 4, p. 211-219, out./dez. 1984.

HARVEY, David. **Condição pós-moderna.** São Paulo: Edições Loyola, 1993.

HOLANDA, A. N. C. **Introdução à economia.** 2 ed. Petrópolis/RJ: Vozes, 1980.

HOFSTEDE, G. et al. Measuring organizational cultures: a qualitative and quantitative study across twenty cases. **Administrative Science Quartely**, v. 35, n. 2, p. 286, 1990.

HUBERMAN, Leo. **História da riqueza do homem.** 19 ed. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1983.

INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL; SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Responsabilidade social empresarial para micro e pequenas empresas:** passo a passo. São Paulo: Ethos, 2003.

INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL. **Indicadores Ethos de responsabilidade social empresarial:** Versão 2001. São Paulo, Ethos, 2001a.

_____. **Guia de elaboração de relatório e balanço anual de responsabilidade social empresarial.** São Paulo: Ethos, 2001b.

JONES, Audra. **Procurando o sentido da responsabilidade social corporativa.** Disponível em: <http://www.iaf.gov/grants/downloads/csr_port.pdf.pdf>. Acesso em: 04 dez. 2003.

KANT, Immanuel. **Textos selecionados**. Seleção de textos de Marilena de Souza Chauí. Tradução de Tânia Maria Bernkopf, Paulo Quintela, Rubens Rodrigues Torres Filho. 2. ed. São Paulo: Abril Cultural, 1984.

KEIM, Gerald D. Corporate social responsibility: an assessment of the enlightened self-interest model. **Academy of Management Review**, v. 3, n. 1, p. 32-39, 1978.

LEONE, Nilda Maria de Clodoaldo Pinto Guerra. As especificidades das pequenas e médias empresas. **Revista de Administração**. São Paulo: v. 34, n. 2 p. 91-94, abr/jun., 1999.

LIMA, Marirone Carvalho. Responsabilidade social: apoio das empresas privadas brasileiras à comunidade e os desafios da parceria entre estas e o terceiro setor. In: Vários Autores. **Responsabilidade social das empresas: a contribuição das universidades**. São Paulo: Fundação Peirópolis, 2002

LONGENECKER, J.; KINSEY, J; MOORE, C. Ethics in small business. **Journal of Small Business Management**, v. 27, n. 1, p. 27-31, 1989.

MACHADO FILHO, Cláudio Antonio Pinheiro. Responsabilidade social corporativa e a criação de valor para as organizações: um estudo multicase. 2002. 204 f. Tese (Doutorado em Administração) - FEAC – USP, São Paulo, 2002.

MAGALHÃES, Iliana Maria Michel. Responsabilidade social das empresas e ação política dos indivíduos e da sociedade. **Revista de Administração de Empresas**, v. 24, n. 4, p. 220-225, out./dez. 1984.

MALHOTRA, Naresk K. **Pesquisa de marketing: uma Orientação Aplicada**. Porto Alegre: Bookman, 2001;

MATOS, Fátima Regina Ney. **Responsabilidade social corporativa: uma análise na indústria refinadora de cera de carnaúba**. 2000. 111 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Estadual do Ceará, Fortaleza, 2000.

MARTINELLI, Antonio Carlos. Empresa-cidadã: uma visão inovadora para uma ação transformadora. In: IOSCHPE, Evelyn Berg (org.). 3º Setor: desenvolvimento social Sustentado. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997.

MARTINS, Vinícius A. **Contabilidade Social: da origem à prática atual (2a Parte)**. Temática Contábil e Balanços, Boletim IOB, n. 11, 1999a.

_____. **Contabilidade Social: da origem à prática atual (1a Parte)**. Temática Contábil e Balanços, Boletim IOB, n. 10, 1999b.

MELLO, S. C. B. **Empresas e responsabilidade social: um estudo no nordeste do Brasil**. Recife: UFPE, 1999.

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

_____. **Gestão da responsabilidade social corporativa: o caso brasileiro**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001b.

MENDONÇA, J. Ricardo C. de; GONÇALVES, Julio Cesar de S. Responsabilidade Social nas Empresas: uma questão de imagem ou de substância? In: XXVI Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração (ENANPAD), 2002, Salvador. **Anais...**, Maringá: ANPAD, 2002

MINAYO, Cecília de Souza (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 5. ed. Petrópolis-RJ: Vozes, 1996.

MONTGOMERY, C. A; PORTER, Michael E. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

MOREIRA, Luiz. A. A. **Docta ignorantia: sobre o que e como teoriza a teoria organizacional e administrativa prevalente (com uma breve contribuição para sua reformulação paradigmática)**. 1994. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 1994.

MORETTI, Telma. **Ferramenta de auto-avaliação e planejamento: indicadores Ethos/Sebrae de responsabilidade social empresarial para micro e pequenas empresas**. São Paulo: Ethos, 2003.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

NEVES, J. A. D. **Metodologia de pesquisa**. Fortaleza: UECE, 2005. 87 f. (Documento de trabalho n. 4).

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. São Paulo: Atlas, 1998.

OLIVEIRA, Manfredo A. de. **Ética e sociabilidade**. 2. ed. São Paulo: Loyola, 1996 (Coleção Filosofia, 25).

OLIVEIRA, José Arimatés de. Responsabilidade social em pequenas e médias empresas. **Revista de Administração de Empresas**, v. 24, n. 4, p. 203-210, out./dez. 1984.

_____. **Responsabilidade social das pequenas e médias empresas de conservas alimentícias do Rio Grande do Sul: um estudo sobre seus beneficiários**. Série Textos Acadêmicos n. 307. Natal: UFRN - Departamento de Administração, 1983.

ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT - OECD **Private Initiatives for Corporate Responsibility: an analysis**. Working Papers on International Investment. Number 2001/1. February 2001

PEIXOTO, Marina Costa Cruz. Responsabilidade social e impacto no comportamento do consumidor: estudo de caso da indústria de refrigerantes. In: Vários Autores.

Responsabilidade social das empresas: a contribuição das universidades, v. 4. São Paulo: Fundação Peirópolis, 2004.

PELIANO, A. M. C; BEGHIN, Nathalie. **A iniciativa privada e o espírito público: a evolução da ação social das empresas privadas nas regiões Sudeste e Nordeste**. Brasília, IPEA/DISOC, 2005.

_____. **Pesquisa ação social das empresas** – 2a. edição: Resultados da primeira etapa. Brasília, IPEA/DISOC, 2004.

PELIANO, A. M. C. **A iniciativa privada e o espírito público: um retrato da ação social das empresas no Brasil**. Brasília, IPEA, 2002.

RATTNER, Henrique (org). **Pequena empresa: o comportamento empresarial na acumulação e na luta pela sobrevivência**. São Paulo: Brasiliense, 1985. 2 v.

RATTNER, Henrique. Acumulação de capital, internacionalização da economia e as pequenas e médias empresas. **Revista de Administração de Empresas**, v.24, n.4, p. 97-106, out./dez., Rio de Janeiro: FGV, 1984.

RIBEIRO, C. A Responsabilidade Social da Empresa: Uma nova vantagem competitiva. **Revista de Administração de Empresas**, v. 33, n. 1, p. 46-50, São Paulo, 1993.

SCHOMMER, Paula Chies; FISCHER, Tânia. Cidadania empresarial no Brasil: os dilemas conceituais e a ação de três organizações baianas. **O & S**. Salvador: v. 6, n. 15, p. 99-118, mai. - ago. 1999.

SINGER, Paul. **Curso de introdução à economia**. 8. ed. Rio de Janeiro: Forense-Universitária, 1983.

SROUR, R. H. **Ética empresarial: posturas responsáveis nos negócios, na política e nas relações pessoais**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

_____. **Poder, cultura e ética nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

_____. Ética empresarial sem moralismo. **Revista de Administração**, v. 29, n. 3, p. 3-22, jul./set. São Paulo, 1994

SUCUPIRA, João A. Ética nas empresas e balanço social. In: SILVA, César Augusto T.; FREIRE, Fátima de Souza. (Org.). **Balanço social: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2001.

TEIXEIRA, Rivanda Meira. **Small business and social responsibility in Brazil**. 1996. 333 f. Tese (Doutorado em Administração) - Cranfield University - School of Management), Cranfield - Inglaterra, 1996.

THOMPSON JR., A.; STRICKLAND III, A. **Planejamento estratégico: elaboração, implementação e execução**. São Paulo: Pioneira, 2000.

THOMPSON, J. K.; SMITH, H. L. Social responsibility and small business - suggestions for research. **Journal of Small Business Management**, v. 31, n. 1, p. 30-44, 1991.

TOJEIRO, Maria Cidália. Ética e responsabilidade social: o melhor investimento. **Revista de Ciências da Administração**, ano 3, n. 5, mar. Florianópolis/SC, 2001.

TOLEDO, Enrique de la Garza. Neoliberalismo e Estado. In: LAURELL, Asa Cristina (org). **Estado e políticas sociais no neoliberalismo**. São Paulo: Cortez, 1995.

TOMEI, P. A. Responsabilidade social de empresas: análise qualitativa da opinião do empresariado nacional. **Revista de Administração de Empresas**, v. 24, n. 4, p. 189-202, out./dez. Rio de Janeiro/RJ, 1984.

_____. **Responsabilidade social de empresas: análise qualitativa da opinião do empresariado nacional**. Dissertação (Mestrado em Administração) – PUC, Rio de Janeiro, 1981.

VÁZQUEZ, Adolfo Sanchez. **Ética**. 15. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1995.

WANDERLEY, L. S. O., COLLIER, J. Responsabilidade social das empresas: na busca de referencial teórico. **Revista da Angrad**, v. 1, n. 2, p. 40-41, Rio de Janeiro/RJ, 2000

WILSON, E. Social responsibility of business: what are the small business perspectives? **Journal of Small Business Management**, v. 18, n. 3, p.17-24, 1980.

XAVIER, André M. **Responsabilidade social empresarial a luz do modelo ethos: um estudo no ramo da pequena empresa de panificação**. 2003. 145 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) - Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Natal: UFRN, 2003.

ZADEK, S. Trading ethics: auditing the market. **Journal of Economic Issues**, v. 28, n. 2, jun. 1994. p. 631-645.

_____. Balancing performance, ethics, and accountability. **Journal of Business Ethics**, v. 17, n. 13, oct. 1998. p. 1421-1441.

APÊNDICE

APÊNDICE 1 - ROTEIRO DE ENTREVISTA SOBRE RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL

1. Indique o tempo (anos) de atuação de sua empresa no mercado: _____

2. Indique o número de empregados de sua empresa: [_____]

3. Indique o responsável pelas ações sociais

[] Gerente [] Dono da empresa [] Outros. Especificar _____

4. Qual o nível de escolaridade do responsável pelas ações sociais? _____

5. Onde nasceram os conhecimentos sobre a responsabilidade social?

6. Antes de se inserir neste projeto já havia participado de algum treinamento, palestra, evento, etc sobre responsabilidade social?

[] Sim

[] Não

7. Realizar ações sociais faz parte da estratégia da empresa?

[] Sim, inclusive com orçamento específico.

[] Sim, porém sem orçamento específico.

[] Não.

8. Indique as áreas de atuação social de sua panificadora (assinale tudo o que se aplica)

[] Saúde

[] Esportes

[] Educação

[] Lazer e recreação

[] Meio Ambiente

[] Participação no programa Fome Zero

[] Arte e Cultura

[] Alimentação

[] Doações a entidades do bairro

[] Qualificação profissional

[] Estímulo ao emprego

[] Outra. Citar:.....

9. Enumere as práticas de responsabilidade social empresarial que sua panificadora desenvolve (enumere conforme prioridade para a sua gestão).

- Assegura todos os direitos aos empregados
- Respeita os direitos dos consumidores
- Permite o envolvimento comunitário nas ações de interesse da comunidade
- Mantém boas relações com seus fornecedores
- Avalia o desempenho dos empregados incentivando-os e reconhecendo seus esforços e competência.
- Incentiva os empregados ao voluntariado social e à prática de atividades em favor da comunidade
- A empresa concede oportunidade de participação dos empregados na elaboração e gestão das práticas de responsabilidade social

10. Assinale o público-alvo das ações de RSE (assinale tudo o que se aplica)

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Crianças | <input type="checkbox"/> Desempregados |
| <input type="checkbox"/> Adolescentes | <input type="checkbox"/> Famílias |
| <input type="checkbox"/> Terceira idade (idosos) | <input type="checkbox"/> Outro. Citar: |
| <input type="checkbox"/> Mulheres | |

11. E qual a razão que motivou essa escolha? _____

12. Marque as formas de ações de responsabilidade social que a sua empresa realiza, além do desenvolvimento de projetos sociais de iniciativa do Sindicato das Indústrias de Panificação e Confeitaria do Estado do Ceará – SINDPAN (assinale tudo o que se aplica).

- Somente desenvolve o(s) projeto(s) de iniciativa do SINDPAN
- Doações de serviços, produtos e recursos financeiros.
- Desenvolve projetos sociais próprios.
- Disponibiliza espaços e equipamentos para o desenvolvimento de projetos e atividades da comunidade.
- Envolvimento dos empregados e parceiros no desenho e implantação de projetos sociais.
- Outra. Citar _____

13. Enumere os fatores externos que motivam a empresa a praticar ações de responsabilidade social (enumere conforme prioridade para a sua gestão).

- Melhoria nas condições de vida da comunidade
- Favorecimento da relação da empresa com a comunidade
- Fortalecimento da imagem institucional da empresa
- Aumento da lucratividade da empresa
- Apoio nas vendas ou diferenciação dos produtos/serviços
- Melhoria do relacionamento com órgãos governamentais
- Divulgação das ações de responsabilidade social junto ao público externo
- Outra. Citar

14. Enumere os fatores internos que motivam a empresa a praticar ações de responsabilidade social (enumere conforme prioridade para a sua gestão).

- Estímulo ao envolvimento/compromisso do empregado com a empresa
- Contribuição para o desenvolvimento de conhecimentos, técnicas e habilidades de liderança entre os empregados
- Diminuição da rotatividade de empregados
- Aumento da motivação e produtividade dos empregados
- Melhoria no relacionamento com os empregados
- Contribuição para a realização dos objetivos estratégicos da empresa
- Divulgação das ações de responsabilidade social junto ao público interno
- Outra. Citar

15. Assinale os resultados que a prática da responsabilidade social trouxe para os objetivos e as estratégias de sua empresa (assinale tudo o que se aplica)

- Não exerce nenhum impacto considerável.
- Disseminação de uma cultura de valores éticos.
- Transformação do mercado consumidor.
- Aumento da participação de todos os envolvidos com os negócios da empresa
- Maior consideração das expectativas e demandas dos diversos grupos envolvidos com seus negócios.
- Prática de uma gestão de transparência de estratégias e resultados.
- Outros. Especificar _____

16. Existe um plano de ação da empresa por conta da prática de responsabilidade social desenvolvida?

- Não
- Sim. Qual? _____

17. O responsável pelas ações sociais apresenta alguma sugestão para atrair outras panificadoras a desenvolverem esse trabalho.

- Não
- Sim. Qual? _____

ANEXO

ANEXO 1 – RELAÇÃO DAS PANIFICADORAS PARTICIPANTES**Projeto Pão, Educação e Arte****1. Pão de Forno**

Alexandre Pereira Silva e Isabele
Pão de Forno Ind. de Alimentos Ltda. 3274-5229/3246-5952
Av. Barão de Studart, 2675 - Aldeota – Fortaleza/CE - 60120-001;

2. Pão na Massa

Everton Arruda
Sabor Ind. e Com. de Alimentos. Ltda. 3267-5300/3267-5300
Rua Júlio Abreu, 160 - Varjota – Fortaleza/CE -60120-240;

3. Panificadora Nogueira

Ana Nogueira
Panificadora Nogueira Ltda. 3276-6061/3276-6061
Rua Pe. Pedro de Alencar, 244 - Messejana – Fortaleza/CE - 60840-280;

4. Lisieux

Francisco Norberto Sobrinho
Panificadora Lisieux Ltda. 3478-6653
Av. Sargento Hermínio, 3568 - Pres.Kennedy - Fortaleza/CE - 60.350-502;

5. Panebox

Agnelo Nunes de Oliveira
Panebox Panificadora e Confeitaria Ltda. 3272-0395/3272-0395.
Av. Gov. Raul Barbosa, 4210 - Pio XII – Fortaleza/CE - 60120-420;

6. Nosso Pão

Francisco José Dantas Sampaio (Zezinho)
Panificadora e Confeitaria Nosso Pão Ltda. (85) 3334-1080/3334-1080.
Rua Prefeito Vitoriano Antunes, 2253 - Centro – Cascavel/CE - 62850-0000;

7. Alice

Charles Miranda
Panificadora Alice Ltda. 3269-1325/3269-4972.
Av Castelo de Castro 539 São Cristóvão - Fortaleza/CE - 60.866-681;

8. Pão no Ponto

Jose Airton Pitombeira
Tem Pão Com. e Ind. de Alim. Ltda. 3242-2967/3242-2270.
Av. Senador Virgílio Távora, 485 - Aldeota - Fortaleza. CE - 60170-251

9. Panetutte

Lauro Martins de O. Filho
Panificadora Panetute Ltda. 3227-0722/3257-4804.
Av. Soriano Albuquerque, 445 - J. Távora – Fortaleza/CE - 60130-160

Projeto Fornada de Talentos**1. Panificadora Panetutte Ltda**

Lauro Martins de O. Filho

CNPJ: 041.543.281/0001-06

Fone: (85) 3227-0722 - Fax: (85) 3257-4804

Av. Soriano Albuquerque, 445 - Joaquim Távora - E-mail: laurofilho@secrel.com.br**2. Panificadora Art Pão Ltda**

Alexandre Campos

CNPJ: 001.342.862/0001-65

Fone: (85) 3227-0738

Av. Pontes Vieira, 1475 - Dionísio Torres - E-mail:

3. Panebox Panificadora e Confeitaria Ltda

Agnelo Nunes de Oliveira

CNPJ:

Fone: 3272-0395/3472-5607 - Fax: 3272-0395

Av. Raul Barbosa, 4210 - Pio XII - E-mail:

4. Panificadora Pão na Massa

Everton Arruda

CNPJ: 02.962.475/0001-94

Fone: (85) 3267-5300/3267-3091/3267-5251/9982-4600

Rua Julio Abreu, 160 lj 17/19 – Varjota - E-mail:

5. Padaria JPM (La Focássia)

Patriolino Dias e Gercilda Alcantara

CNPJ: 001.921.556/0001-83

Fone: (85) 3241-3212/3241-1300

Av. Washington Soares, 450-Lj 45-46-48-Edson Queiroz

E-Mail: gercildaalcantara@hotmail.com**6. Panificadora Mirandas**

Tarquino Miranda Pinto

CNPJ: 069.363.794/0001-54

Fone: (85) 3494-8612/34947869

Av. dos Expedicionários, 4363 – Montese - E-mail:

7. Padaria Pery

Gilmar Wagner Martins de Araújo

CNPJ: 003.582.752/0001-04

Fone: (85) 3484-4534

Av. Osório de Paiva, 1665 - Vila Peri - E-mail: cmeg114@terra.com.br**8. Panificadora Artesanato do Trigo**

Abelardo Barbosa

CNPJ: 002.243.373/0001-19

Fone: (85) 3279-7470 - Fax: 3279-1381

Rua Marechal Lott, 20 - C.dos Funcionários - E-mail: abelardo@secrel.com.br