

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**UMA CONTRIBUIÇÃO À GESTÃO EMPRESARIAL SOCIALMENTE
RESPONSÁVEL FUNDAMENTADA NO COMPORTAMENTO ÉTICO DAS
ORGANIZAÇÕES**

Dissertação submetida à Universidade Federal de Santa Catarina
Para a obtenção do Grau de Mestre em Engenharia.

VICTOR ALBERTO DANICH

Florianópolis

2003

VICTOR ALBERTO DANICH

**UMA CONTRIBUIÇÃO A GESTÃO EMPRESARIAL SOCIALMENTE
RESPONSÁVEL FUNDAMENTADA NO COMPORTAMENTO ÉTICO DAS
ORGANIZAÇÕES**

Esta Dissertação foi julgada adequada para obtenção do Título de “Mestre em Engenharia”, Especialidade em Engenharia de Produção e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção.

Prof. Edson Pacheco Paladini, Dr.

Coordenador do Curso

Banca examinadora:

Prof. Luiz Veriano Oliveira Dalla Valentina, Dr.

Orientador - UDESC

Prof. Osmar Possamai, Dr.

UFSC

Prof^a. Rosemeri Inés Dams, Dr.^a

UNERJ

A Amanda Dotto, Marcela Rotania
e nossa filha Bárbara Eleonora

“Há aqueles que crêm que o destino descansa no joelho dos deuses,
mas a verdade é que trabalha, como um desafio candente, sobre a
consciência dos homens”

Eduardo Galeano

AGRADECIMENTOS

Esta Dissertação não teria sido possível sem a colaboração que deram, de uma ou outra forma, o Professor Dr. Luiz Veriano Oliveira Dalla Valentina, o Professor Dr. Osmar Possamai e a Professora Dr^a. Rosemeri Inés Dams, que generosamente contribuíram com seu tempo e comentários à versão final do texto.

Desejo expressar meu reconhecimento aos executivos da Jofund S.A. e Duas Rodas Industrial Ltda., que gentilmente autorizaram a divulgação do resultado da pesquisa através deste trabalho. O mérito desta atitude reside na confiança de ambas empresas na sensível tarefa do exercício da responsabilidade social.

Também meu especial agradecimento ao Professor Dr. Pedro Guilherme Kraus, Pró-Reitor de Pós-Graduação, Pesquisa e Extensão do Centro Universitário de Jaraguá do Sul – UNERJ, por seu apoio incondicional.

O meu reconhecimento ao Professor Randal Gomes, por suas sugestões críticas colocadas de manifesto na leitura das avaliações da pesquisa.

Agradeço ainda a Marilze Yeda Dornbusch Marquardt, que inadvertidamente estimulou os momentos de voluntarismo intelectual, dos quais, é claro, é claro, inocente.

Finalmente, quero expressar meu agradecimento a todos os homens e mulheres que diariamente trabalham nos mais variados setores produtivos da sociedade, na infatigável tarefa de construir um país mais justo, pluralista e solidário.

RESUMO

O aumento da produtividade em função das novas tecnologias e da difusão do conhecimento, levou algumas organizações a assumir uma modalidade de desenvolvimento sustentável não apenas em função da viabilidade econômica, senão também em práticas que englobam as dimensões sociais e ambientais. Entretanto, o conceito de responsabilidade social ainda não está suficientemente consolidado no imaginário das organizações, que sugere que as mesmas têm dificuldades em transferir os benefícios da maior eficiência econômica para todos os segmentos da sociedade. Para isso, este trabalho procura contribuir com uma proposta de modelo que permita auxiliar as organizações a monitorar e incorporar posturas organizacionais dentro dos parâmetros da responsabilidade social. Esta contribuição está fundamentada na verificação da existência de uma gestão empresarial baseada em padrões de comportamentos responsáveis e eticamente corretos. A aplicação do modelo parte da premissa conceitual de que a mudança comportamental das organizações deve estar fundamentada em compromissos de natureza ética, que permita incorporar nas decisões empresariais aspectos sociais mais amplos do que apenas a maximização dos lucros. Ações dessa natureza, podem apresentar resultados competitivos em longo prazo sem necessidade de comprometer a própria sustentabilidade econômica. Partindo desse conceito, as organizações passariam a integrar um novo modelo empresarial caracterizado pela responsabilidade social, colocando sua competência gerencial a serviço das causas sociais. Para finalizar, este trabalho define como os valores que caracterizam a responsabilidade social, em termos de posturas responsáveis nos negócios, na política e nas relações interpessoais, tem na valorização dos aspectos éticos uns dos seus principais instrumentos.

Palavras-Chave: ética empresarial, responsabilidade social, desenvolvimento sustentável.

ABSTRACT

The rise of productivity based on new technologies and know-how dissemination, led some organizations to put into practice forms of sustainable development, not only looking to economic feasibility, but also practices that embrace the social and environmental dimensions. Nevertheless, the concept of social responsibility has not been sufficiently consolidated in the imaginary of these organizations, suggesting difficulties in transferring the benefits of a greater economic efficiency to all the segments of society. On this account, this dissertation aims at contributing with the proposal of a model that may help organizations monitor and incorporate organizational attitudes within social responsibility parameters. This contribution is founded on the verified existence of a business management approach, which is based on responsible and ethically correct behavioral patterns. The application of the model starts off from the conceptual premise that behavioral change of organizations should be based on commitments of ethical nature that may incorporate broader social interests, rather than solely profit maximization, in the business decision-making process. Actions of this nature may result in long-term competitive results without jeopardizing their own economic sustainability. Starting from this premise, these organizations would then integrate a new management model characterized by social responsibility, placing their managerial competitiveness at the service of social causes. Lastly, this work describes how those values that characterize social responsibility, in terms of responsible business, political and interpersonal attitudes, highlight the ethical aspects as their main instrument.

Keywords: ethics business, social responsibility, sustainable development.

SUMÁRIO

RESUMO.....	05
ABSTRACT.....	06
LISTA DE FIGURAS.....	11
1 – INTRODUÇÃO.....	15
1.1 – Quadro geral da problemática.....	16
1.2 – Objetivos do Trabalho.....	17
1.3 – Justificativa e Relevância do Tema.....	17
1.4 – Estrutura do Trabalho.....	19
2 – A GESTÃO EMPRESARIAL, SEU PROCESSO HISTÓRICO E OS NOVOS PARADIGMAS SOCIAIS.....	20
2.1 – Organização Econômica e Prática Empresarial.....	20
2.1.1 – A evolução da gestão e seus componentes ético-econômicos.....	21
2.1.2 – A Revolução Industrial e seus novos valores éticos.....	27
2.1.3 – O surgimento das Teorias Administrativas.....	31
2.2 – A evolução do Pensamento Empresarial.....	37
2.2.1 – O novo conceito da racionalidade social.....	37
2.3 – A Gestão da Responsabilidade Social.....	41
2.3.1 – Fundamentos e princípios da responsabilidade social.....	42
2.3.2 – O novo Papel da empresa socialmente responsável.....	43
2.4 – Ética, Valores e Cultura das Organizações.....	46
2.4.1 – Fundamentos, fontes e métodos da ética e a moral.....	47
2.4.2 – Ética e responsabilidade social nas organizações.....	49
2.4.3 – A ética empresarial no contexto latino-americano.....	51
2.5 – Considerações.....	54
3 – A RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL E SEUS CONDICIANTES ÉTICOS.....	55
3.1 – Evolução atual do conceito de responsabilidade social corporativa.....	56

3.1.1 – Formas de abordagens normativas e sistêmicas.....	60
3.1.2 – As novas tendências e desafios éticos na responsabilidade social nos negócios.....	67
3.1.3 – Duas abordagens éticas da responsabilidade social.....	71
3.2 – Um Modelo de Gestão e seus indicadores Sociais fundamentados no Terceiro Setor	74
3.2.1 – O Terceiro Setor como ferramenta empresarial.....	77
3.3 – O Balanço Social como indicador de responsabilidade social e ética empresarial.....	82
3.4 – O gerenciamento ético vinculado à responsabilidade social.....	85
3.4.1 – O Código de Ética como marco básico de atuação.....	89
3.5 – Considerações.....	91
4 – PROPOSTA DE MODELO.....	92
4.1 – Apresentação do Modelo Proposto.....	92
4.1.1 – Operacionalização do Modelo.....	93
4.1.2 – Metodologia e ferramentas para operacionalização do Modelo.....	94
4.2 – Descrição das etapas do Modelo.....	95
4.2.1 – Etapa 1: Definição dos valores, missão e visão de futuro da organização.....	95
4.2.2 – Etapa 2: Verificação da postura socialmente responsável da organização.....	97
4.2.3 – Etapa 3: Formulação da capacidade de resposta social.....	99
4.2.4 – Etapa 4: Responsabilidade social interna.....	100
4.2.4.1 – Avaliação da gestão de benefícios e remunerações.....	100
4.2.4.2 – Avaliação da gestão de trabalho.....	100
4.2.4.3 – Avaliação da gestão do ambiente de trabalho.....	101
4.2.4.4 – Avaliação da importância social da vida no trabalho.....	102
4.2.4.5 – Avaliação da gestão dos direitos dos empregados.....	102
4.2.4.6 – Avaliação da gestão para o desenvolvimento dos empregados.....	103
4.2.4.7 – Metodologia e aplicação dos questionários.....	103
4.2.5 – Etapa 5: Responsabilidade social externa.....	104
4.2.5.1 – Avaliação das relações sociais entre empresa e comunidade.....	104
4.2.5.2 – Avaliação da responsabilidade social ambiental.....	106
4.2.6 – Etapa 6: Implantação de um Programa de Ética.....	107
4.2.6.1 – Avaliação do comportamento ético empresarial interno.....	107
4.2.6.2 – Avaliação do comportamento ético empresarial externo.....	109
4.2.7 – Etapa 7: Criação e adoção do Código de Ética.....	110

4.2.7.1 – Objetivos específicos na criação e adoção do Código de Ética.....	110
4.2.7.2 – Coordenação e atribuição de responsabilidades.....	112
4.2.8 – Etapa 8 – Princípios e objetivos de uma Auditoria Ética.....	113
4.2.9 – Etapa 9: Manutenção e institucionalização do modelo.....	114
4.2.9.1 – Controle e acompanhamento.....	114
4.3 – Considerações.....	116
5 – APLICAÇÃO DO MODELO.....	117
5.1 – Apresentação das Empresas.....	117
5.2 – Descrição da aplicação do modelo e seus resultados.....	118
5.2.1 – Etapa 1: Definição dos valores, missão e visão de futuro da organização.....	118
5.2.2 – Etapa 2: Verificação da postura socialmente responsável da organização.....	120
5.2.3 – Etapa 3: Formulação da capacidade de resposta social.....	123
5.2.4 – Etapa 4: Responsabilidade social interna.....	126
5.2.4.1 – Item A: Avaliação da gestão de benefícios e remunerações.....	127
5.2.4.2 – Item B: Avaliação da gestão de trabalho.....	127
5.2.4.3 – Item C: Avaliação da gestão do ambiente de trabalho.....	127
5.2.4.4 – Item D: Avaliação da importância social da vida no trabalho.....	128
5.2.4.5 – Item E: Avaliação da gestão dos direitos dos empregados.....	128
5.2.4.6 – Item F: Avaliação da gestão para o desenvolvimento dos empregados.....	128
5.2.4.7 – Item A: Avaliação da gestão de benefícios e remunerações.....	130
5.2.4.8 – Item B: Avaliação da gestão de trabalho.....	130
5.2.4.9 – Item C: Avaliação da gestão do ambiente do trabalho.....	131
5.2.4.10 – Item D: Avaliação da importância social da vida no trabalho.....	131
5.2.4.11 – Item E: Avaliação da gestão dos direitos dos empregados.....	131
5.2.4.12 – Item F: Avaliação da gestão para o desenvolvimento dos empregados.....	132
4.2.5 – Etapa 5: Responsabilidade social externa.....	133
5.2.5.1 – Avaliação das relações sociais entre empresa e comunidade.....	134
5.2.5.2 – Avaliação da responsabilidade social ambiental.....	138
5.2.6 – Etapa 6: Implantação de um Programa de Ética.....	142
5.2.6.1 – Avaliação do comportamento ético empresarial interno.....	143
5.2.6.2 – Avaliação do comportamento ético empresarial externo.....	149
5.2.7 – Etapa 7 : Criação e adoção do Código de Ética.....	154

5.2.8 – Etapa 8: Princípios e objetivos de uma auditoria Ética.....	155
5.2.9 – Etapa 9: Manutenção e institucionalização do modelo.....	155
5.3 – Considerações.....	156
6 – CONCLUSÕES.....	157
6.1 – Conclusões.....	157
6.2 – Sugestões para trabalhos futuros.....	159
REFERÊNCIAS.....	161
BIBLIOGRAFIA.....	165
ANEXOS.....	169
Anexo A – Balanço Social (Jofund S.A.).....	169
Anexo B – Balanço Social (Duas Rodas Industrial Ltda.).....	170

LISTA DE FIGURAS

Figura 2.1 – Eventos históricos da evolução da gestão.....	22
Figura 2.2 – Evolução das teorias administrativas e suas variantes.....	32
Figura 2.3 – A antiga e nova racionalidade econômica.....	39
Figura 2.4 – Racionalidade econômica x racionalidade social.....	40
Figura 2.5 – Fundamentos da responsabilidade social.....	42
Figura 2.6 – Responsabilidade social interna e externa.....	45
Figura 2.7 – As duas teorias éticas.....	48
Figura 2.8 – Quadro dos ambientes específicos.....	51
Figura 3.1 – Princípios de responsabilidade social da empresa.....	57
Figura 3.2 – Tendências históricas da ética e da responsabilidade social corporativa.....	59
Figura 3.3 – Tipos de abordagem para análise da responsabilidade social corporativa.....	61
Figura 3.4 – Dinâmica que influencia o desenvolvimento moral organizacional.....	63
Figura 3.5 – Desenvolvimento moral das organizações e orientação para os <i>stakeholders</i>	64
Figura 3.6 – Processo de mudança no desenvolvimento organizacional.....	65
Figura 3.7 – Etapas do processo de mudança organizacional.....	66
Figura 3.8 – Lista dos <i>stakeholders</i> primários (P) e secundários (S).....	68
Figura 3.9 – Orientação da empresa para os <i>stakeholders</i>	70
Figura 3.10 – Éticas da responsabilidade e da irresponsabilidade social.....	73
Figura 3.11 – Modelo para gestão da responsabilidade social da empresa.....	75
Figura 3.12 – Elementos definidores do Terceiro setor.....	78
Figura 3.13 – Investimentos do UNICEF.....	79
Figura 3.14 – Tipos de parcerias estratégicas.....	80
Figura 3.15 – Indicadores das áreas principais de avaliação.....	82
Figura 3.16 – Lógica do Balanço social.....	84
Figura 3.17 – Indicadores de avaliação numa Auditoria social e Ética.....	86
Figura 3.18 – Indicadores da lista inicial de responsabilidade social.....	87
Figura 4.1 – Diagrama do Modelo Proposto.....	93
Figura 4.2 – Descrição das etapas, instrumentos de operação e resultados esperados.....	94
Figura 4.3 – Indicadores para elaboração das respostas.....	96
Figura 4.4 – Verificação da postura socialmente responsável da organização.....	97

Figura 4.5 – Balanço Social Anual.....	98
Figura 4.6 – Matriz de avaliação do grau de capacidade de resposta social.....	99
Figura 4.7 – Questionário de avaliação da gestão de benefícios e remuneração.....	100
Figura 4.8 – Questionário de avaliação da gestão de trabalho.....	101
Figura 4.9 – Questionário de avaliação do ambiente do trabalho.....	101
Figura 4.10 – Questionário da importância da vida social no trabalho.....	102
Figura 4.11 – Questionário de avaliação dos direitos dos empregados.....	102
Figura 4.12 – Questionário de avaliação da gestão para o desenvolvimento dos Empregados.....	103
Figura 4.13 – Matriz de avaliação do exercício da responsabilidade social interna.....	103
Figura 4.14 – Questionário de avaliação das relações sociais entre empresa e Comunidade.....	105
Figura 4.15 – Matriz de classificação das relações sociais entre empresa e comunidade....	105
Figura 4.16 – Questionário de avaliação da responsabilidade social ambiental.....	106
Figura 4.17 – Matriz de classificação da avaliação da responsabilidade social ambiental..	107
Figura 4.18 – Medidas para administrar um processo de ética empresarial.....	107
Figura 4.19 – Questionário de avaliação do comportamento ético empresarial interno.....	108
Figura 4.20 – Matriz de classificação de avaliação do comportamento ético empresarial interno.....	109
Figura 4.21 – Questionário de avaliação do comportamento ético empresarial externo.....	109
Figura 4.22 – Matriz de classificação de avaliação do comportamento ético empresarial externo.....	110
Figura 4.23 – Roteiro de trabalho para a elaboração de um Código de Ética.....	111
Figura 4.24 – Roteiro de trabalho para escolha do Gerente de Ética.....	112
Figura 4.25 – Roteiro de trabalho para a elaboração de uma Auditoria Ética.....	113
Figura 4.26 – Roteiro de trabalho para um processo de treinamento.....	114
Figura 4.27 – Roteiro de trabalho para acompanhamento e revisão das práticas eticamente responsáveis.....	115
Figura 5.1 – Verificação da postura socialmente responsável da organização (Jofund S.A.).....	121
Figura 5.2 – Verificação da postura socialmente responsável da organização (Duas Rodas Industrial Ltda.).....	122
Figura 5.3 – Matriz de avaliação do grau de capacidade de resposta social (Jofund S.A.)..	124
Figura 5.4 – Matriz de avaliação do grau de capacidade de resposta social (Duas Rodas Industrial Ltda.).....	125
Figura 5.5 – Avaliação da gestão de benefícios e remunerações (Jofund S.A.).....	127

Figura 5.6 – Avaliação da gestão de trabalho (Jofund S.A.).....	127
Figura 5.7 – Avaliação da gestão do ambiente de trabalho (Jofund S.A.).....	127
Figura 5.8 – Avaliação da importância social da vida no trabalho (Jofund S.A.).....	128
Figura 5.9 – Avaliação da gestão dos direitos dos empregados (Jofund S.A.).....	128
Figura 5.10 – Avaliação da gestão para o desenvolvimento dos empregados (Jofund S.A.).....	128
Figura 5.11 – Matriz de avaliação do exercício da responsabilidade social interna (Jofund S.A.).....	129
Figura 5.12 – Avaliação da gestão de benefícios e remunerações (Duas Rodas Industrial Ltda.).....	130
Figura 5.13 – Avaliação da gestão de trabalho (Duas Rodas Industrial Ltda.).....	130
Figura 5.14 – Avaliação da gestão do ambiente do trabalho (Duas Rodas Industrial Ltda.).....	131
Figura 5.15 – Avaliação da importância social da vida no trabalho (Duas Rodas Industrial Ltda.).....	131
Figura 5.16 – Avaliação da gestão dos direitos dos empregados (Duas Rodas Industrial Ltda.).....	131
Figura 5.17 – Avaliação da gestão para o desenvolvimento dos empregados (Duas Rodas Industrial Ltda.).....	132
Figura 5.18 – Matriz de avaliação do exercício da responsabilidade social interna (Duas Rodas Industrial Ltda.).....	132
Figura 5.19 – Matriz de classificação das relações sociais entre empresa e comunidade (Jofund S.A.).....	134
Figura 5.20 – Matriz de classificação das relações sociais entre empresa e comunidade (Duas Rodas Industrial Ltda.).....	136
Figura 5.21 – Matriz de classificação da avaliação de responsabilidade social ambiental (Jofund S.A.).....	138
Figura 5.22 – Matriz de classificação da avaliação de responsabilidade social ambiental (Duas Rodas Industrial Ltda.).....	140
Figura 5.23 – Matriz de classificação de avaliação do comportamento ético empresarial interno (Jofund S.A.).....	143
Figura 5.24 – Questionário de avaliação do comportamento ético empresarial interno (Jofund S.A.).....	144
Figura 5.25 – Matriz de classificação de avaliação do comportamento ético empresarial Interno (Duas Rodas Industrial Ltda.).....	146
Figura 5.26 – Questionário de avaliação do comportamento ético empresarial interno (Duas Rodas Industrial Ltda.).....	147
Figura 5.27 – Matriz de classificação de avaliação do comportamento ético empresarial externo (Jofund S.A.).....	149

Figura 5.28 – Questionário de avaliação do comportamento ético empresarial externo (Jofund S.A.).....	150
Figura 5.29 – Matriz de classificação de avaliação do comportamento ético empresarial externo (Duas Rodas Industrial Ltda.).....	152
Figura 5.30 – Questionário de avaliação do comportamento ético empresarial externo (Duas Rodas Industrial Ltda.).....	153

CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO

Evidencia-se, neste início de século, uma transformação do mundo industrializado a partir de aspectos que envolvem a reavaliação dos pressupostos básicos da sociedade ocidental, de sua infra-estrutura tecnológica, econômica e social. Tudo indica que nunca, na história da humanidade, as responsabilidades do pensamento passaram por uma transição de tal magnitude. A economia adota um paradigma de conhecimento intensivo para assegurar o crescimento e a competitividade. A pobreza e a exclusão social cobram formas que ultrapassam as categorias históricas do passado. Neste final de século, falou-se seguidamente da “crise” e do “fim” das ideologias, do mundo entrando definitivamente no “fim da história” consolidado pelo apogeu do capitalismo. Entretanto, novas ideologias se sucedem fora do contexto institucional, através da intervenção crescente da sociedade civil, que de forma organizada, tenta demonstrar que os aspectos sociais do desenvolvimento devem ser privilegiados. O processo histórico substitui os produtores de ideologias e as “verdades” que as mesmas querem transmitir. Os atores mudam e as idéias também. A nova magnitude dos problemas existentes demanda um novo conceito que permita conciliar o sentido da existência, as necessidades do bem-estar coletivo, as mudanças culturais, os desafios ecológicos, os conflitos sociais, o impacto da ciência e a tecnologia.

As declarações internacionais sobre direitos humanos criaram pela primeira vez uma visão universal da dignidade humana, permitindo assim a construção da história com novos horizontes éticos.

Também se aprendeu muita coisa dos fracassos e tragédias destes últimos duzentos anos. Em primeiro lugar, que não existem sistemas de idéias absolutas, que o progresso do conhecimento pode ser obtido por diferentes caminhos. Em segundo, que a ciência pode oferecer ao máximo o conhecimento objetivo sobre a realidade, mas que não pode burocratizar os valores e crenças que regem a vida social. Em terceiro lugar, pela primeira vez tem-se consciência de que as civilizações são mortais, e que a Terra é o habitat que deve ser preservado mediante políticas sociais e ambientais que cristalizem na prática um novo modelo de organização produtiva.

O conceito de desenvolvimento sustentável, durante muito tempo ignorado, entrou na pauta oficial da maioria dos governos do mundo. Esta teoria propõe uma visão tridimensional do desenvolvimento, onde a eficiência econômica, combina-se à preservação do meio ambiente e à idéia da realização de uma sociedade justa e solidária.

Para tanto, o propósito central deste trabalho consiste em abordar o princípio do desenvolvimento sustentável das organizações centrado na sua dimensão social, no qual a gestão empresarial, ajustada aos novos condicionantes e objetivos da sustentabilidade econômica, possa também exercitar a responsabilidade social através da adoção de um comportamento ético nos negócios.

1.1 – Quadro Geral da Problemática

O século XX terminou deixando para trás uma prosperidade e crescimento econômico sem precedentes. Por outro lado, também provocou a marginalização de um grande contingente de pessoas, produto de uma desigual distribuição de renda e de recursos.

Apesar do significativo salto tecnológico em termos de qualidade e produtividade, as sociedades menos desenvolvidas ainda sofrem o perturbador fenômeno da exclusão social. Resultam evidentes os novos sinais de um interesse cada vez maior por uma nova economia, não apenas nos países industrializados, senão também nos países em desenvolvimento. Em toda parte, as pessoas começaram a questionar a viabilidade em longo prazo dos acordos centrados apenas em perspectivas econômicas.

O apelo pela reestruturação da economia mundial no seu quadro globalizante vem de muitos grupos de países desenvolvidos; entre eles, os ambientalistas, os grupos de defesa dos direitos humanos, diferentes tipos de organizações não governamentais, e principalmente de políticos e economistas preocupados com o destino da humanidade.

Nesse contexto de economia global e de estreitas relações internacionais, as organizações se confrontam com um novo paradigma produtivo, onde se destacam novas séries de condicionantes de competitividade e qualidade, baseados na atividade econômica, mas também ligados a fatores tão importantes como os problemas de ordem ecológica e social. Estes novos conceitos produtivos trazem a tona, quando se trata de tomar como referencial a dimensão social da organização, a idéia da responsabilidade social empresarial. Esta responsabilidade tem que ser, obrigatoriamente, percebida como um elemento ativo do contexto social (cultural, político, econômico) e esse fato remetem a compromissos que as empresas tem que ter com a sociedade como um todo.

Por outro lado, o conceito de ética empresarial ou organizacional tem a ver com este processo de inserção. A empresa deve estar presente de forma transparente e buscando sempre contribuir para o desenvolvimento comunitário, praticando a cidadania e a responsabilidade social. Entretanto, uma ética empresarial não consiste somente no conhecimento da existência

da mesma, senão também na sua prática. Esta forma de operacionalizar as questões éticas vinculadas à responsabilidade social, é um desafio com os quais as organizações se confrontam diariamente. A integridade nos negócios exige a capacidade de manter junta uma infinidade de valores quase sempre conflitantes, como também o poder de colocar na mesma dimensão a moralidade pessoal com as preocupações inerentes à gestão empresarial.

Pergunta-se então: Que tipos de parâmetros de comportamento ético deverão ser introduzidos na organização para atender às exigências da gestão da responsabilidade social?.

A questão pode ser considerada partindo da premissa conceitual de que a ética deve cumprir um papel predominante no comportamento das organizações, de forma que as metas de responsabilidade social se transformem em práticas correntes. A partir dessa visão poderão ser formulados os objetivos deste trabalho.

1.2 – Objetivos do Trabalho

O presente trabalho tem como objetivo geral contribuir, a partir da postura atual das organizações em termos de responsabilidade social, na formulação de um modelo que permita fornecer a base para a implantação de um Programa de Ética, que crie as condições para a institucionalização de uma auditoria social permanente vinculada à área da responsabilidade social na gestão dos negócios.

Para atingir o objetivo geral do trabalho foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

- estabelecer os elementos chave do comportamento ético nas organizações;
- estabelecer parâmetros de responsabilidade social das organizações;
- estabelecer parâmetros de gestão organizacional e correlacioná-los aos elementos éticos.

1.3 – Justificativa e Relevância do Tema

O aumento da complexidade nos negócios, principalmente por causa do processo de globalização, da informação e do ritmo das inovações tecnológicas, impõe às organizações novas formas de gestão empresarial. O aumento da produtividade em função dessas novas tecnologias e da ampla difusão do conhecimento, levou a um incremento significativo da competitividade entre as empresas, fazendo com que as mesmas invistam em novos processos de gestão, visando obter maiores diferenciais competitivos. Essas atividades econômicas a nível global têm servido de fator de peso para o acúmulo dos problemas que hoje desafiam o

mundo inteiro. As crescentes desigualdades da sociedade que têm origem nesse processo obrigam a repensar um desenvolvimento sustentável que englobe tanto os aspectos econômicos como os sociais e ambientais.

Os negócios atravessam fronteiras nacionais com muita mais facilidade que as instituições políticas. As organizações empresariais são muito mais flexíveis que as estruturas burocráticas dos governos. Os líderes empresariais têm acesso e responsabilidades mundiais, e seus atos transcendem os limites nacionais. Suas decisões não afetam apenas a gestão dos seus negócios, senão também as economias e a sociedade como um todo.

A pesar que as organizações abrangem uma rede econômica mundial, só agora as mesmas estão começando a tomar consciência da necessidade da manutenção e a sobrevivência das formas de vida no planeta. Entretanto, este vasto sistema empresarial durante muito tempo tem estado sujeito a uma ética não adequada, principalmente porque a literatura especializada faz uma abordagem fragmentada, deixando de fornecer os subsídios teóricos para uma análise mais profunda do tema.

Para atender a esse crescente desafio, governos, empresas e sociedade começam a organizar-se para gerar novas respostas visando um desenvolvimento sustentável que envolva não somente as dimensões econômicas, senão também as sociais e ambientais. As organizações vêem na responsabilidade social, uma nova estratégia para potencializar o desenvolvimento sem colocar em risco a obtenção dos lucros. Essa atitude parte da descoberta da maior conscientização dos consumidores em procurar produtos e práticas que redundem em melhorias para a comunidade e o meio ambiente.

O tema deste trabalho, surge do propósito de incorporar parâmetros éticos ao exercício da responsabilidade social, principalmente quando os mesmos estão vinculados aos processos de gestão empresarial. Os aspectos éticos que envolvem a gestão das organizações estão ligados aos comportamentos esperados ou não por membros da sociedade. Isso envolve uma série de normas, padrões ou formas de agir que servem para atender as expectativas dos diversos públicos. O comportamento ético por parte da empresa é exigido pela sociedade, porque a prática da ética está vinculada ao rol dos deveres relativos à responsabilidade social dos agentes econômicos.

A relevância deste tema reside, por tanto, numa visão do que significa a análise do novo paradigma de sustentabilidade empresarial inserido um mercado sumamente competitivo, onde a dimensão econômica cumpre um papel importante na sobrevivência da organização, mas não como único condicionante. As organizações confrontadas a padrões globais de operação, não somente deverão focar sua sustentabilidade apenas no aspecto

econômico, senão que também deverão aprender a relacionar-se com padrões éticos e morais mais rigorosos. Como contribuição, este trabalho faz uso destes parâmetros como referencial para a elaboração de um modelo que permita correlacionar a prática da responsabilidade social com a moral organizacional, criando as condições necessárias para a implantação e institucionalização de um Programa de Ética vinculado ao exercício da responsabilidade social empresarial. .

1.4 – Estrutura do Trabalho

Este trabalho está estruturado em seis capítulos conforme descrito a seguir.

O Capítulo 2 aborda a história da organização social das empresas, a evolução da gestão e seus componentes ético-econômicos, assim como o pensamento empresarial associado aos mesmos. Procura-se na literatura especializada o surgimento do pensamento sobre a responsabilidade social das organizações, seus condicionantes éticos, e sua inserção no contexto do desenvolvimento sustentável.

No Capítulo 3 serão apresentados alguns conceitos sobre o uso de modelos e normas utilizadas nas empresas como ferramental para medir os indicadores de responsabilidade social e ética empresarial, que servirão de base para a construção do modelo a ser utilizado.

No Capítulo 4 apresenta-se o modelo proposto onde são detalhados os passos necessários para a resolução do problema de pesquisa.

No Capítulo 5 descreve-se a aplicação do modelo.

Finalmente, o Capítulo 6 apresenta as conclusões, assim como sugestões para trabalhos futuros.

CAPÍTULO 2 – A GESTÃO EMPRESARIAL, SEU PROCESSO HISTÓRICO E OS NOVOS PARADIGMAS SOCIAIS

A finalidade deste capítulo é realizar uma abordagem histórica do desenvolvimento das organizações, não apenas nos seus aspectos técnico-administrativos, senão também no impacto que as mesmas provocam no contexto social como um todo. Para alcançar esse objetivo, busca-se a fundamentação teórica nos clássicos da literatura especializada, que envolve tanto as teorias administrativas baseadas na organização formal, como aquelas que de um ponto de vista moral as questionam. Para realizar essa tarefa, é necessário partir do pressuposto que a história das organizações como hoje são conhecidas é a própria história de um sistema econômico caracterizado pelo modo de produção capitalista. Sabe-se que todas as teorias são produto das circunstâncias econômicas e sociais de um determinado momento histórico, e sabe-se que os seres humanos concebem as idéias e provocam as mudanças em função dessas premissas. A tecnologia produtiva da sociedade, por tanto, está baseada na concepção desse modo de produção específico. A partir desse parâmetro poder-se-ia compreender a evolução histórica da gestão empresarial.

De tal modo, o conteúdo do capítulo estará dividido em quatro tópicos. O primeiro faz um detalhamento histórico da evolução das organizações em função de suas teorias administrativas. O segundo aborda a evolução do pensamento empresarial, sua inserção num contexto de racionalidade social e suas conseqüências práticas. O terceiro trata da gestão de responsabilidade social, seus fundamentos e princípios. O quarto aborda valores culturais das organizações e conceitos éticos e morais vinculados à responsabilidade social. Finalmente, fundamentado na revisão bibliográfica, são realizadas as considerações gerais envolvendo questões do próximo capítulo.

2.1 - Organização Econômica e Prática Empresarial

Existe uma ampla literatura especializada que estuda o papel das organizações tanto de um ponto de vista empresarial como social. Os métodos e processos de organização industrial desenvolveram-se no início do século XX, juntamente com o progresso técnico e a intensificação da divisão social do trabalho. A preocupação com a formação de um corpo de conhecimentos sistematizados sobre as tarefas administrativas gerou novas práticas de gestão impulsionadas pelos estudos de Frederick Taylor e Henry Fayol que foram os primeiros

clássicos da administração científica do trabalho. Por outro lado, o aporte das correntes sociológicas torna-se importante no estudo das organizações porque vinculam as mesmas ao contexto social no qual estão inseridas. Nesse sentido, autores como Wright Mills e Max Weber apontaram a necessidade de levar em conta as condições econômicas, sociais e políticas por parte dos teóricos da administração. Os sociólogos da escola Weberiana demonstraram como tanto a teoria quanto à prática da administração científica surgiram a partir das condições econômicas peculiares aos países desenvolvidos, enquanto as formas administrativas das economias subdesenvolvidas apresentam características aparentemente mais frágeis. Para estes autores, o que muitas vezes sugere ineficiência, na perspectiva das teorias acadêmicas, podem constituir um conjunto de recursos adequados e funcionais a esse tipo de sociedades. Com o objetivo de dar respostas preliminares a estas questões, a proposta é efetuar um reconhecimento da evolução da gestão organizacional e o papel que as mesmas cumprem no contexto social.

Entretanto, isso só será possível situando historicamente os diferentes estudos, tanto organizacionais como econômicos e sociais, considerando os conhecimentos e os valores da época em que surgiram. As modernas teorias organizacionais têm um passado, nada surge por acaso, as mudanças sociais acontecem de acordo com as contingências econômicas de um determinado momento histórico, mas o interrogante hoje continua sendo o mesmo: quão adequado seria o sistema para a satisfação das necessidades humanas? Como o mesmo poderia ser mudado para atender essas necessidades da melhor forma possível?

2.1.1- A evolução da gestão e seus componentes ético-econômicos

Os processos de gestão nas organizações, como já apresentado, são o resultado da súpula de inúmeros trabalhos de precursores que, em diferentes campos de atividades, realizaram seus aportes teóricos quanto práticos. Segundo Chiavenato (2000), já na época dos Gregos existia uma estrutura orgânica piramidal, que concentrava no seu vértice as funções de poder e decisão. Todas as referências históricas que estudam as obras realizadas durante a antigüidade tanto no Egito como na Mesopotâmia ou a China, indicam a existência de gestores capazes de dirigir e controlar essas obras monumentais, administrando ao mesmo tempo os esforços e os recursos de grande quantidade de trabalhadores.

No entanto, apesar de as organizações e sua gestão existirem de forma embrionária muitos séculos atrás, foi somente a partir do século XX que surgiram os primeiros estudos científicos dos métodos de gestão, apresentados sob a forma de uma teoria. A figura 2.1

apresenta um resumo (até 1900), do histórico dos eventos mais marcantes da evolução da gestão nas organizações.

Datas	Precusores/Autores	Eventos Organizacionais
4000 a.C.	Egípcios	Necessidade de planejar, organizar e controlar.
2600 a.C.	Egípcios	Descentralização na organização
2000 a.C.	Egípcios	Necessidades de ordens escritas. Uso de consultorias de staff.
1800 a.C.	Hamurabi (Babilônia)	Uso de controle escrito e testemunhal; Estabelecimento do salário mínimo.
1491 a.C.	Hebreus	Conceito de organização; princípio escolar; princípio da exceção.
600 a.C.	Nabucodonosor (Babilônia)	Controle de produção e incentivos salariais.
500 a.C.	Mencius (China)	Necessidades de sistemas e padrões.
400 a.C.	Sócrates (Grécia) Ciro (Pérsia) Platão (Grécia)	Enunciado da universalidade da Administração. Necessidades das relações humanas, estudo dos movimentos; manuseio de materiais e arranjo físico. Princípio da especialização.
175 a.C.	Cato (Roma)	Descrição de funções.
284	Dioclécio (Roma)	Delegação de autoridade.
1436	Arsenal de Veneza	Contabilidade de custos, balanços contábeis; controle de inventários; linha de montagem; Administração de pessoal; padronização.
1525	Machiavel (Itália)	Princípio de consenso, coesão na organização; reconhecimento das qualidades de liderança; a política e suas táticas.
1767	Sir James Stuart (Inglaterra)	Teoria da fonte de autoridade; impacto da automação; Surgimento das diferenças entre gerentes e operários; Especialização.
1776	Adam Smith (Inglaterra)	Princípio de especialização dos trabalhadores; Surge o conceito de controle.
1799	Eli Whitney	Método científico; contabilidade de custos; controle de qualidade; amplitude administrativa.
1800	James Watt Mathew Boulton (Inglaterra)	Padronização de operações; tempos e métodos de trabalho; planejamento; incentivo salarial; planejamento; auditoria.
1810	Robert Owen (Inglaterra)	Práticas de pessoal; treinamento dos trabalhadores; Planos de casas para os operários; melhoria dos salários.
1832	Charles Babbage (Inglaterra)	Abordagem científica e especialização; divisão do trabalho; tempos e movimentos; contabilidade de custos.
1856	Daniel C. McCallum (Estados Unidos)	Utilização de organogramas para estruturas organizacionais; Aplicação da administração em ferrovias.
1886	Henry Metcalfe (Estados Unidos)	Ciência da Administração.
1900	Frederick W. Taylor (Estados Unidos)	Administração científica; cooperação entre gerentes e Operários; prêmios de produção; tempos e métodos; planejamento e controle; princípio da exceção.

Figura 2.1 – Eventos históricos da evolução da gestão. (CHIAVENATO, 2000).

A evolução da gestão conforme mostra a figura 2.1 está focada em parâmetros estritamente organizacionais. Entretanto, essa cronologia de eventos administrativos fazem parte de um processo econômico e social muito mais amplo. Embora muitos dos fatores que contribuíram para a atual situação dos modelos de organização e gestão empresarial tenham surgido com as mudanças ocorridas durante o século XX, só pode entender-se este processo

de modo adequado se for trazido à tona pelo menos alguns elementos que, segundo Mumford (1963), surgiram a partir da revolução de “modernização” do século XVII. As modificações registradas na Europa ocidental, nesse século, não só marcaram o fim da Idade Média européia, como também, em última instância, provocaram impacto em praticamente todas as áreas do planeta. Na realidade medieval, que prevalecia até então, a Terra era o centro do universo que, conforme Harman & Hormann (1990), se configurava como o palco das mudanças, da decadência e da redenção cristã. Os eventos humanos eram apenas produto dos espíritos divinos, por eles influenciados com suas posições e aspectos sobrenaturais. Já em 1700, as idéias dos eventos começavam a mudar para a percepção de que os mesmos eram causados por forças mecânicas e comportamentos regulados por leis. Por um lado, segundo Mumford (1963), o homem e o planeta Terra haviam sido removidos de sua posição privilegiada como centro da criação; por outro, o destino do homem começava a ser encarado como um processo de avanços materiais e morais ilimitados. O conceito de progresso material, em particular, estava começando a ganhar atenção redobrada.

O século XVII, sustenta Harman & Hormann (1990), foi o tempo de Galileu e Newton, considerada por eles como a era da revolução científica. Entretanto, outros fenômenos sociais estavam acontecendo. Esse período compreendeu a fase final da Reforma Protestante e o surgimento da tradição puritana na Inglaterra. Aconteceu a primeira das revoluções liberal-democráticas que iriam a redefinir a maioria dos governos do mundo. Viu-se o surgimento da filosofia e das instituições capitalistas. Foi a época histórica das grandes controvérsias religiosas, filosóficas e sociais, que serviram como fundamento básico para o pensamento moderno.

Entre os elementos permanentes que, conforme Mumford (1963), surgiram do paradigma da era industrial do Ocidente moderno estão:

- o método científico como forma suprema de pesquisa. Esse conhecimento passou a ser fundamentalmente utilitarista; seus valores principais são a previsão, o controle e a capacidade de manejar o ambiente físico;
- o progresso material ilimitado como meta inerente. Tal paradigma está fundado na idéia do controle crescente do homem sobre a natureza. O materialismo aquisitivo se transforma num dos valores operacionais mais significantes;
- a industrialização da produção de bens e serviços, obtida através da divisão do trabalho e pela substituição do trabalho humano por máquinas. Os objetivos da industrialização são aumentar a produtividade do trabalho e a riqueza, o que supostamente aumentaria o padrão de vida material de todos;

- predominância dos valores pragmáticos, segundo os quais os indivíduos são livres para buscar seus próprios interesses no mercado. Dessa forma, o futuro não é mais definido pela tradição ou através de um plano organizado, senão como consequência da busca das necessidades práticas por meio de atitudes autônomas.

De acordo com Mumford (1963), “Num intervalo de poucos séculos, o foco do interesse se desviou do mundo interno para o mundo externo...À exceção da preguiça, todos os outros sete pecados (mortais) foram transformados em virtudes. A cobiça, a avareza, a inveja, a gula, a luxúria e o orgulho tornaram-se as forças motrizes da nova economia...Um poder desenfreado está desde então atrelados a apetites igualmente desenfreados”

Para de fato poder-se entender a evolução da organização empresarial e sua interligação com a realidade ético-econômica, conforme foi visto anteriormente, é necessário reportar-se à suas origens. Quando se procura uma explicação de seu funcionamento e suas implicações sociais, que é o foco fundamental deste trabalho, torna-se muito importante o segmento da história usado como referência. Ao tentar analisar as mudanças organizacionais que aconteceram a partir do final da Segunda Guerra mundial, encontram-se metodologias de gestão adaptadas aos novos paradigmas tecnológicos, sumamente eficientes em termos de qualidade e sustentabilidade econômica. Entretanto, se o foco for direcionado para o período que vem desde a Idade Média, surgirão outros fatores de suma importância que ainda hoje permeiam de maneira velada à cultura das organizações.

Os costumes e a tradição são o segredo para a compreensão das relações medievais. No lugar de leis, da forma como são conhecidas hoje, toda a organização medieval se baseava num sistema de serviços e obrigações mútuas. Dessa forma, segundo Hunt (1975), a instituição econômica básica da vida rural era o feudo, onde os servos cultivavam seus campos e pagavam impostos em espécie ou moeda. Da mesma forma, o senhor dava proteção, supervisionava e administrava a justiça. Por outro lado, nas cidades da Europa medieval também existiam grandes centros manufatureiros, onde as instituições econômicas dominantes eram as corporações de ofício, que tinham sua origem no antigo Império Romano. Estas corporações regulavam cuidadosamente a produção e a venda de mercadorias, apesar de que as mesmas estavam mais voltadas para a salvação espiritual de seu grupo de artesãos do que para a obtenção de lucros.

Só a partir do século XVI, esse tipo de indústria artesanal, onde o artesão era proprietário de suas ferramentas de trabalho, terminou sendo substituído pelo sistema de trabalho doméstico, no qual o comerciante tornou-se dono das ferramentas e máquinas, estendendo assim o controle capitalista ao processo de produção, usando para isso a

contratação de trabalhadores disponíveis no mercado. Desta forma o trabalhador deixou de vender o produto acabado para vender apenas sua força de trabalho. Foi assim, conforme Dobb (1990), que enquanto a tradição feudal permanecia como princípio organizador da produção, o comércio encontrava-se, de certa maneira, fora do sistema econômico e social. Com o tempo, o mercado e o lucro terminaram substituindo os costumes e a tradição, partindo para organizar as tarefas, a execução e a contratação de mão de obra disponível no mercado. Quando essa nova relação social de produção aconteceu, o sistema capitalista foi criado.

Durante o século XVII, o sistema de produção doméstica cresceu de tal forma que se tornou comum em quase todos os tipos de indústrias. Dobb (1990), assinala que esse processo de trabalho, apesar de não ser um tipo moderno de produção fabril, originou novos métodos organizacionais que permitiram um maior grau de especialização e aumento da produtividade.

Com o surgimento das nações-estados, que terminou por consolidar o poder dos capitalistas e a substituição da nobreza como classe que dominava o sistema econômico e social, iniciou-se a fase mercantilista, que se caracterizou por infinidade de restrições e regulamentos destinados ao controle da produção interna. Hobson (1996), menciona que além do estímulo a uma maior produção das indústrias exportadoras, o estado também se envolvia na regulamentação dos métodos de produção e da qualidade dos produtos produzidos. Na França, os métodos organizacionais foram destinados a codificar, centralizar e ampliar os antigos controles das corporações de ofício. Técnicas de produção foram implantadas através de medidas estritas de controle de qualidade. Por outro lado, segundo Hunt (1975), na Inglaterra, o Estatuto dos Artífices (1563) transferiu para o estado as funções das corporações de ofício. Esse novo método de gestão, levou ao governo a controlar o treinamento dos trabalhadores da indústria, a organizar a regulamentação dos salários, das condições de emprego e alocação de mão de obra em diferentes tipos de ocupação.

Os primeiros mercantilistas começavam a perceber que o controle da organização produtiva somada a estratégias de oferta de mercadorias, era a principal fonte para a obtenção e manutenção de lucros elevados. No entanto, esse período mercantilista estava num processo inicial de mudanças e atitudes sociais, apesar de continuar preso à idéia medieval que condenava a busca desenfreada do lucro como um fim em si mesmo. Hunt (1975), ressalta que nesse período, também existia uma continuidade ideológica entre aqueles que tentavam implantar intelectualmente essas novas políticas mercantilistas e as antigas ideologias que defendiam a ordem econômica medieval.

Esta nova ideologia, confiava na ética paternalista cristã, que de certo modo justificava a imensa desigualdade de riqueza, com base no argumento de que “Deus escolhera os ricos

como guardiões benevolentes do bem-estar material das massas” (HUNT 1975). Durante esse período, a Igreja Católica foi à instituição que colocou em prática esse tipo de paternalismo. À medida que as instituições religiosas foram perdendo poder, o estado passou a transformar-se na instituição que legalmente deveria cuidar do bem-estar público.

A polêmica em torno do desemprego, obrigou aos monarcas deste período a sentir a obrigação de proteger as classes trabalhadoras em função da ética paternalista predominante, sem por isso esboçar qualquer intento de realizar com essas classes menos favorecidas qualquer tipo de melhoria mais significativa. As “Leis da Pobreza” de 1531 e 1536, estavam destinadas a tentar resolver alguns dos problemas do desemprego e da miséria, que atingia a Inglaterra. Fundamentada em questionamentos ético-cristãos, a primeira dessas leis tentou distinguir, conforme explica Birnie (1976), pobres com “merecimento” e pobres “sem merecimento”, onde só os primeiros tinham permissão de mendigar. A segunda lei estabelecia a obrigação das paróquias de se responsabilizar por seus pobres, através de fundos e contribuições voluntárias. Como se pode observar, esse critério diferenciado de varias classes de “pobres” foi oficializado através do estabelecimento de um “imposto para pobres” em 1576, reconhecendo formalmente o direito dos mesmos de receberem auxílio caridoso.

No final do século XVII, as organizações mercantis originárias das antigas corporações de ofício, comandadas através da gestão dos novos capitalistas, ainda sentiam-se inibidas pelo poderoso paternalismo cristão, que condenava a ambição e a acumulação de riquezas.

Entretanto, o mercado capitalista em expansão precisava de decisões de cunho individualistas e agressivas para poder concorrer no mercado. Nesse contexto, segundo Guvetz (1980), surgiram novas teorias do comportamento humano, que sustentavam que o egoísmo e as ações particulares eram os únicos motivos que levavam o homem a agir.

O “Leviathan”, do filósofo e político inglês Thomas Hobbes, publicado em 1651, retoma a idéia de que todos os motivos das pessoas, mesmo a compaixão e a solidariedade, são apenas um auto-interesse disfarçado. Para superar esse conflito entre os homens, a única saída possível seria o estabelecimento de um contrato social para criar um Estado que controlasse todos os indivíduos e que, levado por um processo de sobre-dimensionamento terminaria ameaçando a própria liberdade. Essa teoria social, conforme Grampp (1965), e todas as outras doutrinas individualistas, foram defendidas arduamente pelos capitalistas, porque as mesmas eliminavam a visão ordenada e paternalista da sociedade feudal assim como também os liberava das grandes restrições econômicas impostas pelos estados. Dessa idéia de liberdade é que nasceu a filosofia do individualismo, que serviu de sustento ideológico para as futuras políticas do liberalismo clássico.

Um dos fenômenos mais importantes da filosofia do individualismo que surgiu com a Reforma, foi a teologia protestante. A nova classe capitalista que começava a se impor no mercado, queria ter a liberdade suficiente para ultrapassar as barreiras das restrições econômicas que prejudicavam a produção e o comércio, mas também pretendiam superar a condenação moral que a Igreja Católica fazia daquelas atividades. Segundo Weber (1999), “O protestantismo não só os libertou da condenação religiosa, como também acabou transformando em virtudes os motivos pessoais, egoístas e aquisitivos que a Igreja Medieval tanto desprezara”. As novas doutrinas protestantes implantaram um “dogma ético” que enfatizava “a frugalidade abstinência e o ascetismo”, mas que ao mesmo tempo exaltava o sucesso econômico terreno como o melhor caminho para agradar a Deus.

O valor religioso, conforme Fullerton (1986), “baseado no trabalho constante, sistemático e eficiente, por iniciativa própria, como o meio mais rápido de se assegurar à salvação e de se glorificar a Deus, tornou-se um poderosíssimo instrumento de expansão econômica”. Pode-se observar mais uma vez, que tudo aquilo que era visto como vícios pela ética medieval, se transformariam com o tempo nas próprias forças motivadoras da nova filosofia religiosa, moral e econômica que impulsionavam o fenômeno capitalista. A partir daí começa a ser preparado o caminho das futuras organizações e suas novas técnicas de gestão.

2.1.2 - A Revolução Industrial e seus novos valores éticos

O modo de produção capitalista, após ter superado o sistema paternalista feudal e o período mercantilista, conseguiu desenvolver uma estrutura sócio-econômica que plantou as bases da Revolução Industrial do século XVIII, que provocou um aumento de produtividade sem precedentes na história da humanidade. A construção de fábricas e uma série de saltos tecnológicos, principalmente com o desenvolvimento do motor a vapor, permitiram um enorme e rápido crescimento da indústria em larga escala. Entretanto, em termos econômicos, a capacidade produtiva estava destinada preferencialmente à compra de bens de capital (máquinas, equipamentos, instalações) do que a produção e o acesso de bens de consumo. Isto significava um imenso custo social em relação ao grande capital que estava sendo acumulado.

As modificações na estrutura das empresas foram muito lentas durante esse período, principalmente em relação à nova classe operária. O novo sistema fabril acabou com o modo de vida tradicional dos trabalhadores, “lançando-os num mundo de pesadelos para o qual estavam completamente despreparados” (HOBBSAWM, 1968).

O emprego na fábrica trouxe novas formas de comportamento e organização que muitos poucos trabalhadores conseguiram assimilar. A produção era mecanizada e se tornava necessário que as pessoas tivessem capacidade de coordenação. O ritmo de trabalho não era mais decidido pelo indivíduo, mas pela máquina. A divisão de trabalho foi ampliada de tal forma, que eram empregados mulheres e crianças sem qualquer tipo de preparação para os trabalhos rotineiros.

Segundo Mantoux (1987), nos distritos industriais das cidades inglesas “As crianças viviam na mais cruel servidão, a jornada de trabalho das mesmas durava de 14 a 18 horas ou até elas caírem completamente exaustas”. Em quase todas as fábricas os acidentes eram muito comuns, principalmente no fim do interminável dia de trabalho. Nunca acabavam os casos de dedos cortados e membros esmagados pelas rodas. As mulheres eram quase tão maltratadas quanto às crianças. “Muitas vezes o preço do emprego numa fábrica era a submissão ao assédio sexual dos empregadores e capatazes. As mulheres empregadas nas minas de carvão, trabalhavam de 14 a 16 horas por dia, despidas até a cintura. Casos havia de mulheres que saíam das minas para ter filho e para lá voltavam dias depois de terem dado a luz”. (MANTOUX, 1987).

Como resposta a este tipo de excessos, as organizações trabalhistas começaram a se difundir rapidamente na década de 1790. Entretanto, as mesmas foram neutralizadas através da “Lei do Conluio”, na Inglaterra de 1799, que tornava ilegal qualquer tipo de reivindicação com a finalidade de melhorar as condições de trabalho, redução de horários, aumentos de salário ou qualquer ação que questionasse as decisões dos empregadores.

Foi nesse contexto social da que surgiram as idéias de Adam Smith (1723-1790). Conhecido pela sua obra mais importante a “Riqueza das Nações” que, segundo Manhães Moreira (2002), serviu para demonstrar que o lucro é uma forma de distribuição de renda e de bem-estar social, introduzindo pela primeira vez a idéia da harmonia entre a “ética e a atividade lucrativa”. Segundo a teoria formulada por Smith, o maior progresso observado na organização da produção de manufaturas era a divisão do trabalho. Os especialistas assim formados, apesar do trabalho embrutecido, aumentariam a produtividade e fariam melhores ferramentas. A riqueza da nação seria o seu trabalho anual, o dinheiro obtido facilitaria a divisão do resultado do trabalho entre todos. A harmonia imaginada por Smith, conforme Dobb (1990), num contexto social do capitalismo de concorrência, os motivos egoístas e gananciosos que poderiam acontecer seriam apenas aparentes. A “mão invisível” do mercado se encarregaria de solucionar esses conflitos superficiais da melhor maneira, “para a felicidade humana”.

Destas conclusões, observa-se, que apesar da teoria de Smith estar no campo da economia política do século XVII, não poderia-se deixar de vinculá-la à dimensão social, porque a mesma ainda tem uma grande influência no pensamento organizacional atual, dos quais Milton Friedman é um de seus maiores expoentes. Segundo Stoner e Fremiam (1990), este economista (Prêmio Nobel de economia de 1976), advoga o extremo “laissez-faire” para um modelo de produção capitalista, no qual as empresas apenas devem preocupar-se pela sustentabilidade econômica, fundamentada na suas responsabilidades primárias, que seria a maximização dos lucros. Estas, para funcionarem de maneira eficiente na produção de bens e serviços, deveriam estar livres da interferência estatal, dando-lhes a liberdade para operar no mercado de maneira de obter a maior competitividade, deixando a solução dos problemas sociais nas mãos dos organismos constitucionais competentes.

A consolidação da revolução industrial só foi possível pelo grande sacrifício e sofrimento da classe operária em geral. É claro que os trabalhadores não aceitavam esse sacrifício calmamente, e utilizaram várias tentativas de resistir aos efeitos da industrialização. Uma delas foi a destruição das máquinas, que provocou a aplicação de uma lei na Inglaterra em 1758, que ameaçava executar os trabalhadores que fossem encontrados destruindo máquinas ou ferramentas. Essa época de intensos conflitos de classes, levou ao autor do “Ensaio sobre o princípio da População”, Thomas Robert Malthus (1776-1834) a expressar sua posição com relação a esses conflitos: “A diferença final entre o rico e o pobre era o alto nível moral daquele e o baixo nível moral deste”. Segundo Hunt (1998), Malthus rejeitava todos os esquemas que distribuíssem renda ou riqueza. Para ele, os indivíduos úteis para a sociedade eram aqueles que possuíam riqueza e portanto cultura, o que permitia obter um alto grau de caráter moral, enquanto os mais pobres dilapidavam suas vidas numa existência desregrada. O caráter moral do uso da propriedade era para Malthus, direito dos ricos, já que a pobreza por mais que se tentasse remediá-la, seria inevitável, por causa da fraqueza ou a própria inferioridade moral dos pobres.

Entretanto, na década de 1820, começavam a surgir muitos defensores dos interesses da classe trabalhadora, sustentando que a fonte do mal-estar dos trabalhadores era o resultado das instituições econômicas e sociais vigentes. Robert Owen (1771-1859), considerado por alguns autores como o primeiro a idealizar um processo moderno de gestão, tornou-se o pioneiro na defesa dos trabalhadores. Empresário de sucesso, foi conhecido por implantar na sua fábrica de New Lanark, na Inglaterra, condições decentes de trabalho, salários razoáveis, educação e treinamento para os operários e seus filhos. Sustentava, segundo Hunt (1998), que os capitalistas obteriam mais produtividade e por conseguinte mais lucros, se tratassem os

trabalhadores com mais humanidade. Acreditava que um sistema de cooperativas controladas pelos próprios produtores conseguiria concorrer com as empresas capitalistas da época, e superá-las nos métodos de gestão.

Entender a natureza do sistema de produção capitalista, como foi visto, envolve necessariamente a compreensão das instituições sócio-econômicas, como também as formas de comportamento humano ligado a esse processo. A divisão do trabalho e a especialização na produção, em conjunto com a busca desenfreada de lucro, significaram uma maior interdependência social, que no entender de Guvetz (1963), essa relação não era sentida como uma dependência com os outros seres humanos, mas como uma interligação pessoal, de características institucionais e não humanas, que era representada pelo mercado. Daí surge o conceito da teoria da utilidade, que segundo Manhães Moreira (2002), nasceu das idéias de Jeremy Bentham (1748-1832) e John Stuart Mill (1806- 1873), as quais sustentam que a premissa de bem maior para a sociedade “não leva em conta o número de pessoas beneficiadas, mas sim o tamanho do bem”. De acordo com essa teoria, o ser humano ao se confrontar com determinados fatos, deve assumir uma postura ética que lhe permita escolher aquela que produza o maior utilidade social.

Na realidade, Bentham foi um dos precursores da política de “laissez-faire”, sustentando que o livre mercado alocaria recursos e mercadorias da forma mais benéfica possível. Acreditava que a interferência do estado no mercado resultaria na diminuição do nível de produção. Assim como Bentham, Mill (1965), em sua obra “Princípios de Economia Política” de 1848, estava de acordo com os princípios utilitaristas de seu antecessor, apesar de afirmar que as leis da propriedade eram apenas instituições humanas, produto de um processo histórico, assim como também a forma da distribuição da riqueza, que ele achava de um ponto de vista ético sumamente desigual e injusta.

Hunt (1998), destaca que Mill condenava moralmente os efeitos provocados pela concentração dos meios de produção nas mãos de um reduzido grupo de capitalistas, notando com isso a existência de uma “classe parasita” que vivia ostensivamente e cuja renda não “tinha qualquer ligação com a atividade produtiva”.

O mundo econômico, a partir da revolução industrial, caracterizado pelo desenvolvimento das doutrinas liberais que correspondem ao período de desenvolvimento das forças produtivas capitalistas, baseadas nos fundamentos intelectuais da teoria da utilidade foi, como já foi observado, fonte de profundos desequilíbrios sociais. Karl Marx (1818-1883), foi um dos críticos principais dessas doutrinas, dizendo que a deficiência nas suas idéias era produto da falta de conhecimento histórico do funcionamento das forças produtivas que,

segundo ele, eram apenas uma “atividade social” que dependiam das diferentes técnicas de produção existente num determinado período histórico, e não resultado de uma concepção sagrada da propriedade que determinava quem eram os donos dos meios de produção, e como deveria ser feita a distribuição do produto do trabalho. Esse desconhecimento, segundo Marx (1973), levou aos defensores das doutrinas utilitaristas, a ignorar a condição de alienação da classe trabalhadora, que no processo de produção era apenas considerada como uma mercadoria, cuja subsistência dependia somente da venda de sua força de trabalho ofertada no mercado. O trabalho alienado, de acordo com Fromm (1965), provocava a perda do poder criativo, emocional e intelectual dos trabalhadores, levando-os à regressão psíquica, principalmente quando o esforço e o produto de seu trabalho transformava-se em propriedade do capitalista.

Apesar das profundas transformações econômico-sociais, a revolução industrial, foi um processo contraditório. Ao lado da elevação da produtividade e do desenvolvimento da divisão social do trabalho, manifestava-se a miséria de milhares de trabalhadores desempregados e de homens, mulheres e crianças obrigadas a trabalhar até dezesseis horas por dia ou mais, privados sumariamente dos direitos políticos e sociais. Por outro lado, durante esse período não houve avanços significativos na gestão das organizações. Muitos administradores dificilmente conseguiam enfrentar as exigências dos novos processos produtivos, recorrendo a atitudes autoritárias de comando para poder manter os níveis de produção. Os desmandos cometidos por causa de gestões ineficientes levaram à classe operária a suportar as maiores injustiças, das quais não tinham sequer o direito de reclamar legalmente. As idéias socialistas e o surgimento do sindicalismo, terminaram por obrigar ao capitalismo, conforme Chiavenato (2000), a iniciar um processo de modificação de todos os fatores de produção envolvidos e sua “adequada remuneração”. Por outro lado, à medida que se acelerava o processo de desenvolvimento tecnológico, menos graves se tornaram as punições e injustiças contra os trabalhadores. A partir destes acontecimentos, surgem os primeiros esforços na direção de aumentar a eficiência das organizações através da aplicação de princípios gerais da gestão em bases científicas.

2.1.3 - O surgimento das Teorias Administrativas

A Revolução Industrial lançou as bases de um novo tempo, as organizações que hoje conhecemos foram transformadas a partir dessa mudança produtiva, como também as relações sociais de produção decorrentes desse processo. O desenvolvimento das máquinas e a divisão

do trabalho, a ampliação dos transportes e as comunicações, o emprego de grandes contingentes de mão-de-obra e a redução dos custos de produção, transformaram não só o mundo das organizações mas toda a sociedade. A mecanização do trabalho começou a receber as atenções das organizações emergentes. Para ter uma idéia do significado e conteúdo das teorias administrativas e suas variantes, em função da orientação teórica de cada autor da administração, mostra-se de forma esquemática a evolução das mesmas de acordo com as fases apresentadas por Chiavenato (2000), conforme indicado na figura 2.1.

Focalizadas	Teorias Administrativas	Principais variantes
Nas Tarefas	Administração Científica (1903)	Racionalização do trabalho no nível operacional.
na Estrutura	Teoria Clássica (1916) Teoria Neoclássica (1954)	Organização formal, Princípios gerais da administração Funções do administrador.
	Teoria da Burocracia (1909)	Organização formal burocrática. Racionalidade organizacional.
	Teoria Estruturalista (1947)	Múltipla abordagem: Organização formal e informal. Análise intra-organizacional e análise interorganizacional.
nas Pessoas	Teoria das Relações Humanas (1932)	Organização informal. Motivação, liderança, comunicação e dinâmica de grupos.
	Teoria do Comportamento Organizacional (1957)	Estilos de Administração. Teoria das decisões. Integração dos objetivos organizacionais e individuais.
	Teoria do Desenvolvimento Organizacional (1962)	Mudança organizacional planejada. Abordagem de sistema aberto.
no Ambiente	Teoria Estruturalista (1947)	Análise intra-organizacional e análise ambiental. Abordagem de sistema aberto.
	Teoria da Contingência (1972)	Análise ambiental (imperativo ambiental) Abordagem de sistema aberto.
na Tecnologia	Teoria da contingência (1972)	Administração da tecnologia (imperativo tecnológico)

Figura 2.2 – Evolução das teorias administrativas e suas variantes. (CHIAVENATO, 2000).

A partir da última década do século XIX, Frederick Taylor (1856-1915), começou a desenvolver estudos sobre aplicação de técnicas de racionalização do trabalho do operário, publicado no seu livro “*Shop Management*” (Administração de Oficinas), de 1903, a partir das contribuições de Charles Babbage no que se refere à especialização, divisão do trabalho, tempos, movimentos e contabilidade de custos. Apoiado nessas idéias iniciais, Taylor foi o precursor da moderna organização do trabalho, cujo método foi publicado no livro “Princípios

da administração Científica” (1911), que abrange um sistema de normas voltadas para o controle dos movimentos do homem e da máquina no processo de produção, incluindo propostas de pagamento pelo desempenho operário (prêmios e remunerações extras conforme o número de peças produzidas).

Através desse método, Taylor (1970), estabeleceu dois princípios que constituiriam a essência da administração científica, que são:

- ambos os lados - a gerência e os trabalhadores – devem abandonar a idéia que a divisão dos ganhos é a questão mais importante, e em conjunto concentrar sua atenção em como fazer para aumentar a magnitude desses ganhos, e
- ambas partes devem reconhecer como questão essencial à mudança dos velhos julgamentos e opiniões individuais, tanto dos operários como dos chefes, pela pesquisa e conhecimento científico rigoroso.

Apesar do sistema ser muito aplicado nas medidas de racionalização e controle do trabalho fabril, também sofreu pesadas críticas por parte do movimento sindical, que o acusou de intensificar a exploração do trabalhador e de desumanizá-lo, por tentar automatizar seus movimentos, retirando-lhe para isso qualquer controle sobre seu próprio processo de trabalho. As constantes críticas ao método utilizado levaram o Congresso norte-americano a convocá-lo a prestar depoimento à Câmara dos Representantes em 1912, a fim de esclarecer os conflitos sociais que poderiam ocorrer a partir dessa experiência produtiva. Posteriormente, suas concepções foram alvo de questionamentos por parte dos fundadores da Escola de Relações Humanas, especialmente por George Elton Mayo e sua equipe.

Paralelamente aos estudos de Taylor, o engenheiro francês Henry Fayol (1841-1925), precursor da Teoria Clássica das Organizações, usou uma metodologia que abordava tópicos como as características de seus administradores, a importância de seu treinamento, suas funções básicas, e os princípios elementares da administração. Fayol é citado por Koontz, O'Donnell e Weihrich (1986), como o primeiro a procurar desenvolver uma teoria da administração, defendendo que seu estudo teórico deveria anteceder a prática da profissão. A administração clássica enfatiza a estrutura formal da organização e a utilização de princípios e funções administrativas necessárias à realização das tarefas produtivas. A realização com eficiência destas tarefas, segundo Fayol (1975), está vinculado ao desempenho satisfatório dessas funções, em todos os setores da organização.

Uma das críticas frequentes à administração clássica é a visão da organização centralizada a partir da ótica de gerência administrativa. Como Fayol focava seus estudos nas unidades de controle, na autoridade e na responsabilidade, era visto como uma pessoa

obsessiva pelo comando. Por outro lado, esse modelo de administração considerava a organização como um sistema fechado, sem qualquer vínculo com o ambiente onde estava inserida, e com características e princípios tendenciosos que buscavam em última instância, explorar os trabalhadores (SWANSON, 1972).

Max Weber (1864-1920), um dos fundadores da sociologia moderna, foi um dos autores mais influentes no estudo do surgimento do capitalismo e da burocracia. O modelo burocrático surgiu como uma proposta de estrutura administrativa para organizações complexas, dotada de características próprias, e voltada exclusivamente para a racionalidade e para a eficiência. Segundo Etzioni (1967), Weber analisou as relações entre o poder e os que estão a ele submetidos, vendo nas técnicas administrativas o uso de um modelo institucional destinado a perpetuar as relações de dominação-sujeição. Ao definir uma tipologia das formas que comandam a obediência e confere legitimidade ao poder, cita o modelo burocrático como a melhor forma de expressão legal de racionalidade administrativa. A rigor, a burocracia visa facilitar a introdução de um modelo racional em todos os tipos de organizações, a fim de obter determinados fins e objetivos, entre eles o comportamento previsível das pessoas, como tentativa de condicionar o desempenho humano à obtenção da máxima eficiência organizacional e produtiva.

Posteriormente, a Teoria Estruturalista surgiu como um desdobramento do modelo burocrático, buscando resolver os conflitos nas organizações através da harmonização dos diferentes modelos teóricos aplicados até então. Um dos fundadores do Estruturalismo foi Amitai Etzioni (1964), que via a organização como um complexo de grupos sociais, cujos interesses poderiam ou não ser conflitantes. Chiavenato (2000), destaca que a Teoria Estruturalista é iniciada a partir dos estudos das limitações e funcionamento rígido do modelo burocrático, considerado como um “típico sistema fechado”, de concepção mecanicista, onde a organização é idealizada como um modelo que funciona em forma de relações estáticas, previstas antecipadamente. O Estruturalismo introduziu o conceito de “sistema aberto” que visava uma abordagem múltipla e humanística nos estudos das organizações. A partir do modelo, a resolução dos conflitos nas organizações passou a ocupar um lugar importante no foco das aplicações e pesquisas das teorias administrativas.

A Grande Depressão dos anos 30, foi um divisor das águas nas teorias administrativas, ela foi o sinal de que os princípios econômicos vigentes até então poderiam estar errados. De acordo com o relato de Chandler (1970), a crise foi um fenômeno mundial, com epicentro nos Estados Unidos. A quebra da Bolsa de valores de Nova Iorque em 29 de outubro de 1929, foi devido a uma queda brusca na cotação dos títulos negociados, Com isso, os empresários

reduziram a produção e os investimentos, provocando uma diminuição da renda nacional e do número de empregos, fazendo com que se perdesse totalmente a confiança na economia vigente. Antes de encerrado o processo, milhares de empresas tinham ido a falência, milhões de pessoas tinham ficado sem emprego, e começava a ser preparada uma das maiores catástrofes da história. Esse contexto revelou a interdependência existente entre o econômico e o social que viria afetar profundamente os modos de gestão organizacional, levando-os a uma reformulação radical dos processos administrativos.

A Escola das Relações humanas é a primeira teoria administrativa que faz uso de uma abordagem humanística, e teve em Elton Mayo (1880-1949) e Kurt Lewin (1890-1947) seus principais precursores. A busca de uma maior eficiência nas empresas perante a uma crise econômico-social de tamanhas proporções, levou a reconsideração das relações e aspirações dos elementos humanos na organização. Para Chiavenato (1987), esta escola surgiu como uma teoria que se confrontava e combatia à Teoria Clássica baseada nos trabalhos de Taylor e Fayol, tentando demonstrar que a visão fundamentada no incentivo salarial não era a única forma de aumentar a satisfação do trabalhador, senão que existiam outros tipos de recompensas, como as sociais e simbólicas, que também atendiam as necessidades psicológicas de motivação do ser humano além do dinheiro. A humanização dos conceitos administrativos como aplicação de um modelo que atendesse de forma mais adequada as novas exigências produtivas, contemplou uma vasta pesquisa na área da psicologia do trabalho, que ressaltava a importância dos fatores material e humano como forma de avaliação da produtividade no trabalho. As pesquisas de Elton Mayo (1970), a partir da Experiência de *Hawthorne* (1927-1932), da *Western Electric* (Chicago), baseada na alteração de uma variável das condições de trabalho (iluminação, pausas, jornada de trabalho), ao tempo que outras permaneciam constantes sem alterações da produtividade em ambos os casos, mostraram que os fatores físicos influenciavam menos a produção do que os emocionais.

A abordagem da Teoria das Relações Humanas também foi alvo de grandes críticas, que serviram como base para estudos posteriores no desenvolvimento de novos conceitos de gestão. Segundo Coradi (1985), com o reconhecimento do conflito entre os objetivos da empresa e os interesses dos trabalhadores, ocorreria uma contradição nas metas da organização, que o modelo das relações humanas tentaria resolvê-lo apenas negando sua existência. A negação do conflito foi visto por muitos críticos como uma fachada para a “manipulação dissimulada” dos trabalhadores, do que uma teoria administrativa “sadia e limpa” (CHIAVENATO, 1985). Entretanto, a abordagem humanística colocou em

questionamento diferentes aspectos das relações interpessoais que, pela primeira vez, despertou o interesse em serem estudados com maior atenção no ambiente organizacional.

O movimento que surge como uma dissidência da escola de Relações Humanas, a Teoria Comportamental, inicia-se com a recusa a concepção de que a satisfação do trabalhador gerava como consequência implícita à eficiência do trabalho. A descoberta de que o comportamento racional nem sempre está baseado na satisfação pessoal, levou a elaboração de uma nova teoria administrativa. A Teoria Comportamental, conforme Barnard (1962), defendia a valorização do trabalhador em qualquer empreendimento baseado na cooperação formal, alegando que as Teorias Clássicas e Científica não eram aplicadas adequadamente na prática, como também a escola de Relações Humanas era incapaz de elaborar uma teoria que servisse como guia para o comportamento do executivo. O desenvolvimento de uma teoria das decisões, fundamentada no livro “O comportamento Administrativo” de Herbert Simon, publicado em 1945, se refere à importância da decisão como escolha fundamental para a execução que a sucede. Diante de uma série de alternativas, os gestores definem (de maneira inconsciente ou não) aquela que apresenta a melhor opção. Segundo a Teoria Comportamental, a organização seria um sistema de “comportamentos sociais” de vários indivíduos, chamados de “participantes”, que recebem incentivos e fazem contribuições para o desenvolvimento da organização (BARNARD, 1971).

Na área comportamental tiveram uma importante contribuição os trabalhos de Douglas McGregor (1906-1964), que centravam os estudos na capacidade da organização de prever e controlar o comportamento humano. Tanto essa escola como a de visão sistêmica são as escolas de pensamento que se destacam e continuam influenciando os estudos e a capacitação das organizações atuais. O enfoque sistêmico da organização, mostra a mesma como inserida num meio ambiente onde se originam os recursos utilizados para desenvolver suas atividades (produção de bens e serviços) e para o qual se destina o resultado de seu trabalho.

A Teoria da Contingência, por outro lado, representa uma abordagem moderna das técnicas de gestão que, segundo Stoner (1982), tem como objetivo básico à aplicação dos conceitos das principais escolas administrativas em situações gerenciais concretas. A fundamentação da abordagem contingencial está baseada na teoria dos sistemas, porque sustenta a importância das inter-relações entre as partes de uma organização, usando para isso a análise da natureza dessas relações, privilegiando o estudo da ligação funcional que existe e entre as condições do ambiente e as técnicas de gestão apropriadas para a obtenção dos objetivos da organização. As idéias principais destas teorias administrativas, ainda em vigor no início deste século, tornaram-se, mais do que um modelo, uma nova filosofia de gestão

empresarial que procura sobreviver num ambiente de constante mutação, usando para isso, novos paradigmas sócio-econômicos para a obtenção de um desenvolvimento sustentável.

2.2 - A Evolução do Pensamento Empresarial

No decorrer dos séculos XIX e XX, as organizações passaram de uma visão filantrópica, de generosidade assistencial, de caridade, para a compreensão de que a área social se tornou essencial para as próprias atividades econômicas. No século passado, no auge da filantropia tradicional, a prática da caridade era uma atividade comum nas empresas de maior porte. Essa motivação consolidou a idéia de que os mais afortunados da sociedade deveriam ajudar aos menos favorecidos. Inicialmente, a obrigação de ajudar através de instituições assistenciais partia dos indivíduos e não das empresas. A partir da fundação de um fundo comunitário (*Community Chest*) nos Estados Unidos na década de 20, iniciou-se uma campanha para que as empresas contribuíssem de forma solidária. Essa mudança acentuou-se com a crise econômica de 1929, em função do agravamento dos problemas sociais decorrentes, dando novos contornos e dimensões a questão da filantropia e ao conceito do exercício da responsabilidade social. As áreas empresariais, através de numerosos estudos de organizações institucionais, passaram a entender que essas premissas não se tratavam de mera cosmética social, mas de condições imprescindíveis para a própria produtividade empresarial.

Colocar o desenvolvimento social e a qualidade de vida como objetivo, marca o início de uma nova era da responsabilidade social das organizações. A partir desse projeto, as ações sociais das organizações sugerem claramente duas idéias-chave: primeiro, elas aumentam a produtividade, a motivação e a qualidade de vida no trabalho. Segundo, a prática da responsabilidade social é traduzida em benefícios para a empresa em termos institucionais e econômicos, na obtenção de relacionamentos estáveis com seus diversos públicos externos e no aprimoramento do desenvolvimento sustentável da comunidade e região de influência.

2.2.1- O novo conceito da racionalidade social

A atual estrutura da economia, incluindo seus valores implícitos, está repleta de paradoxos e contradições. A economia depende dos sistemas de sustentação da vida no planeta; dos recursos minerais e combustíveis fósseis acumulados durante milhões de anos; dos recursos do ambiente natural e de sua capacidade de absorver resíduos. Entretanto, o próprio sistema econômico termina trabalhando contra a preservação do meio ambiente e

contra o uso moderado dos recursos naturais. Cogita-se que a economia existe para atender às necessidades das pessoas; mesmo assim, são as pessoas que acabam servindo à economia. Os valores e a racionalidade da economia afastam qualquer consideração mais humanitária.

A economia mundial vem acelerando sua concentração geográfica e empresarial, e como conseqüência também a concentração de renda, tanto nas sociedades ricas como nas pobres, aumentando ao mesmo tempo o abismo geral entre ambas. Tal fenômeno, segundo Melo Neto e Froes (2001), está vinculado ao aumento de poder dos grupos privados transnacionais e multinacionais. Estes autores sustentam, citando Celso Furtado, que os grupos transnacionais usam um tipo de racionalidade econômica cujas estratégias estão direcionadas para “a localização de unidades produtivas em função dos custos dos insumos e das alterações das taxas de câmbio e de juros” (FURTADO, 1999).

Estes objetivos estratégicos, conforme Melo Neto e Froes (2001), seriam os seguintes:

- busca de eficiência, privilegiando a aplicação de tecnologias intensivas de capital;
- procura de matérias-primas abundantes e baratas;
- aberturas dos mercados financeiros, de telecomunicações, de eletricidade e de distribuição de combustíveis;
- alocação intensiva de recursos produtivos.

A nova ordem das atividades produtivas no mundo, a segmentação e migração das mesmas consolidaram um novo tipo de globalização, cujos efeitos terminaram provocando uma elevação dos custos ecológicos e sociais. Da ideologia do bem-estar social e a filosofia do pleno emprego, passou-se para um modelo globalizado caracterizado por uma nova racionalidade, fundamentada na substituição do Estado pelas empresas transnacionais e multinacionais como agentes das decisões econômicas e produtivas. O econômico assume o controle e prevalece sobre o político. (MELO NETO E FROES, 2001).

A racionalidade e os valores econômicos, conforme Furtado (1974), terminaram por excluir a mão-de-obra barata e os recursos naturais em favor das vantagens tecnológicas, eliminando o trabalho e o emprego para consagrar o mercado como parâmetro absoluto dessa nova racionalidade. Com isso, a soberania dos Estados nacionais entra em declínio perante as novas estruturas de poder das grandes corporações internacionais.

Melo Neto e Froes (2001), consideram que o novo processo de globalização permitiu que as atividades produtivas fossem controladas por grupos privados transnacionais, que realizaram uma aplicação intensiva de tecnologias poupadoras de mão-de-obra, universalizando ao mesmo tempo uma imensa concentração de renda e privando ao Estado nacional da capacidade de manter o consumo social.

A figura 2.3 apresenta a relação existente entre a racionalidade econômica que imperava durante os anos de pós-guerra até a década de 90, e a nova racionalidade econômica produto do recente processo de globalização produtiva e financeira.

Racionalidade econômica tradicional	Nova racionalidade econômica
O principal agente é o Estado e as empresas nacionais.	Os principais agentes são as empresas transnacionais e multinacionais.
É definida no espaço nacional.	É definida em termos globais.
Fortalece o sistema econômico nacional	Fortalece o sistema econômico mundial.
O núcleo decisório está no Estado.	O núcleo decisório está fora do Estado.
Domínio do político sobre o econômico.	Domínio total do econômico.
Surgimento dos movimentos sociais.	Desaparecimento dos movimentos sociais.
Fundamentado da idéia de solidariedade social.	A solidariedade social perde seu fundamento econômico.
Fortalecimento das forças sociais.	Enfraquecimento das forças sociais.
Maximização das vantagens relativas próprias.	Maximização das vantagens tecnológicas.
Ações focadas na visão macroeconômicas baseadas em políticas públicas.	Impera a visão de mercado conforme as estratégias das empresas transnacionais e multinacionais.

Figura 2.3 – A antiga e nova racionalidade econômica. (MELO NETO E FROES, 2001).

Por outro lado, a questão que emerge frente a este novo contexto de racionalidade econômica e seus efeitos socialmente devastadores, refere-se ao papel que as organizações desempenham na sociedade: estão elas se servindo da sociedade para atender seus interesses particulares, ou estão ao serviço da mesma? Sabe-se que a teoria econômica clássica define o papel da empresa, conforme Arantes (1994), como um agente econômico onde as decisões são produto das relações entre investimento e retorno de capital. Entretanto, para esse mesmo autor, a função fundamental da empresa “seria atender continuamente às necessidades e os desejos humanos, participando ativamente do progresso da sociedade a qual servem”. Este conceito, apesar de não ser dominante na gestão das organizações, surge como um paradigma que leva a descoberta da idéia de uma nova racionalidade social. Seu objetivo principal seria estabelecer um equilíbrio perante os efeitos produzidos pela globalização produtiva e financeira. Ou, como dizem Melo Neto e Froes (2001), “a nova racionalidade social, seria o contrapeso da nova racionalidade econômica”. A prática da racionalidade social, transformou-se talvez no primeiro intento por parte das organizações de assumirem o conceito de responsabilidade social. Por outro lado, o maior desafio das mesmas seria a capacidade de desenvolver a racionalidade social sem perder o foco na sua sustentabilidade econômica.

Frente aos parâmetros impostos pela própria racionalidade econômica, as organizações adotaram novas formas de empreendimentos sociais. O surgimento do marketing social propiciou o apoio a programas e ações sociais do governo e, segundo Melo Neto e Froes (2001), também ajudou a desenvolver projetos sócio-educativos, artísticos e culturais. O sucesso dessas iniciativas levou a aumentar por parte das empresas os gastos em ações sociais. As mesmas descobriram vantagens econômicas na prática da responsabilidade social, aprendendo a obter retorno de seus investimentos na comunidade. As organizações começaram a consolidar o conceito de “administração dual” que consiste no equilíbrio de suas ações econômicas, políticas, sociais e culturais. A figura 2.4 apresenta como essas relações de dualidade se estabelecem.

Racionalidade Econômica	Racionalidade Social
Gera desemprego e exclusão social.	Cria novos empregos e atua no âmbito da inserção social.
Desmobiliza e enfraquece a sociedade (as forças sociais perdem energia)	Fortalece e desenvolve as comunidades, exerce controle sobre a mobilização da sociedade.
Dissipa os valores da racionalidade.	Desenvolve os valores comunitários e exercita a cidadania
Valoriza o mercado, marginaliza o interesse social.	Fortalece a coesão comunitária e a solidariedade social local.
Neutraliza a ação do Estado, enfraquecendo com a perda de sua capacidade política.	Recupera o prestígio do Estado, transforma-o no parceiro das empresas e da comunidade em suas ações sociais.
Destrói os valores da cidadania nacional.	Reforça o elo entre empresa e comunidade, contribui ao desenvolvimento social, reforça os valores da cidadania local e regional.
Valoriza o capital intelectual.	Valoriza o capital moral-ético e social.

Figura 2.4 – Racionalidade econômica x racionalidade social (MELO NETO E FROES, 2001)

Estas relações de dualidade estão baseadas na harmonização das respectivas ações econômicas, políticas, sociais e culturais que as organizações desempenham no âmbito da sociedade. Atualmente, as empresas usam como elemento inovador na sua prática social, um processo de articulação com governos locais e demais entidades da comunidade. Esse procedimento, de elevada solidariedade social, é destinado a desenvolver novas formas de inserção social no contexto comunitário. Para as empresas, o social surge como um novo campo de oportunidades onde poderão obter maior competitividade através da agregação de valor social a seus negócios. Para a comunidade e entidades representativas, o social emerge como um espaço institucional de consolidação da “capacidade de mobilização” na prática da responsabilidade social.

2.3 - A Gestão da Responsabilidade Social

A abordagem do tema da responsabilidade social não é nova, mas sua importância vai adquirindo novos contornos no âmbito internacional. O aumento da complexidade dos negócios, principalmente em decorrência do fenômeno da globalização e da velocidade das mudanças tecnológicas e da informação, criou um novo paradigma organizacional que impõe ao empresariado uma forma diferente de gestão. Por outro lado, as disparidades regionais e desigualdades de nossa sociedade obrigam a repensar o uso de novos mecanismos de sustentabilidade econômica, social e ambiental. A crise da economia mundial no final do século XX, provocou a volatilização de algumas das ilusões que estimulavam a globalização econômica: os milagres do renascimento econômico latino-americano, a transição para o capitalismo da Europa oriental e a emergência dos “tigres asiáticos”, que sob a liderança dos países centrais, levaria ao mundo a uma prosperidade ilimitada e sem fronteiras.

Estes “milagres” do subdesenvolvimento foram experiências de integração ao sistema global por meio da liberalização financeira, pela abertura comercial, pela concentração de renda (e marginalização social), pelo endividamento interno e o desmantelamento estatal, este último especialmente na América Latina. Por outro lado, esta transformação radical das últimas décadas também facilitou a evolução tecnológica e a fluidez nas comunicações, fazendo do mundo uma imensa fábrica onde se sintetizaram todas as forças produtivas. Para atender a este crescente desafio das mudanças em curso, governos, empresas e sociedade organizam-se para implantar novos modelos de gestão visando um desenvolvimento sustentável que contemple tanto os aspectos econômicos como os sociais e ambientais. A operacionalização na prática destes modelos de gestão empresarial vê, na responsabilidade social, uma nova estratégia para aumentar os lucros e consolidar seu desenvolvimento. Essa tendência está fundamentada nas novas atitudes dos consumidores com referência aos produtos e práticas que privilegiem o meio ambiente, a comunidade e todos os aspectos éticos ligados à cidadania.

Dessa forma, as organizações procuram investir nesses novos processos de gestão o uso da racionalidade social, sem afetar sua sustentabilidade econômica e seus diferenciais competitivos. As empresas, adotando um comportamento socialmente responsável, são poderosas agentes de mudança para, juntamente com o estado e a sociedade civil, tenham a capacidade de implantar estratégias empresariais competitivas que permitam desenvolver soluções socialmente corretas, ambientalmente sustentáveis e economicamente viáveis.

2.3.1 - Fundamentos e princípios da responsabilidade social

A formulação do conceito de responsabilidade social tem sua origem e fundamento numa série de valores, práticas e convenções que sempre estiveram presentes no inconsciente coletivo da humanidade. Para alguns, representa a idéia de responsabilidade e obrigação legal, para outros, são princípios que fundamentam e regem a conduta das organizações nas suas relações com a sociedade.

Para Vitale Bello (2001), a responsabilidade social está fundamentada em três conceitos básicos que são os pilares das relações da empresa com a sociedade: o filosófico-social, o jurídico institucional e o ético-religioso. A figura 2.5 apresenta um resumo destas idéias:

Sociológico-filosófico	As civilizações criam novas formas de cooperação e sobrevivência. Surge a divisão do trabalho e as funções especializadas. Surgem justificativas filosóficas em função das novas relações. As organizações cumprem o papel de efetivar os valores ético-sociais no setor das atividades econômicas.
Jurídico-políticos	Empresa assentada em códigos legitimados no âmbito social. Valores institucionais delimitam deveres e direitos das empresas. Bases de equilíbrio de poder entre Estado e empresas. Códigos de Direito Comercial e Administrativo. Incorporação de novos valores.
Ético-religiosos	Influência dos valores religiosos em relação ao trabalho e a comunidade definem os objetivos da empresa. Valores na conduta empresarial inspirado em sentimentos de solidariedade e caridade. Influência ético-religiosa na conduta dos gestores.

Figura 2.5 – Fundamentos da responsabilidade social. (Adaptado de VITALE BELLO, 2001).

Os princípios e valores que sustentam a função social das organizações podem ser definidos como o compromisso que as mesmas devem ter para com a sociedade. A organização assume, neste caso, obrigações de caráter moral, não institucionalizadas, que devem contribuir para o desenvolvimento da sociedade. A responsabilidade social leva ao âmbito interno da organização o conceito da cidadania organizacional e, no âmbito externo, a incorporação dos direitos sociais fundamentados em questões jurídicas que regem a atuação da empresa numa economia de caráter global.

Segundo Wood (1991), a empresa não tem a responsabilidade de atender ou resolver todos os problemas sociais, porém, ela deve se responsabilizar por aqueles que são causados por influência da sua gestão no âmbito dos negócios. Esta nova postura indica que a responsabilidade social de uma organização, não é comandada por entidades abstratas, mas por indivíduos que agem através de escolhas e decisões particulares.

Conforme Ashley (2002), as organizações têm responsabilidade direta e condições de enfrentar muitos dos problemas que afetam a sociedade. Segundo essa idéia, pensa-se que tarefas e recursos técnicos utilizados pelas empresas para alcançar suas metas materiais, também possam estar voltados para a solução dos problemas sociais. O comportamento socialmente responsável gera uma postura proativa, que significa implementar soluções através do princípio do discernimento gerencial, no qual os gerentes, como atores morais, usam o mesmo para chegar a resultados socialmente responsáveis.

2.3.2 – O novo papel da empresa socialmente responsável

O processo de globalização econômica tem como característica fundamental a competição acirrada no mercado internacional. Os negócios não apenas enfrentam a competição no âmbito nacional, mas também, e em escala crescente, no mercado global.

Nas últimas décadas do século XX, a idéia de desenvolvimento estava fundamentada apenas no crescimento econômico, negligenciando os aspectos sociais envolvidos nesse processo. Com o surgimento dos novos paradigmas de sustentabilidade ecológica partiu-se na direção da totalidade mas do que na separação, no rumo da cooperação mais do que na competição, valorizando mais os relacionamentos do que as coisas. Essas tendências estão sendo direcionadas para o desenvolvimento humano.

Nesse sentido, Vitali Bello (2002), cita que a percepção do ecológico e do desenvolvimento sustentável, principalmente o processo de uma crescente globalização da economia, levou a formulação de um novo conceito sobre a responsabilidade social da empresa. A Conferência Mundial de Desenvolvimento Social, realizada em Copenhague, em março de 1995, os Chefes de Estado convidados pela Organização das Nações Unidas, discutiram pela primeira vez na história dessa instituição, o desenvolvimento e o bem-estar humano como metas prioritárias da sociedade. Um dos temas principais foi, além de outros compromissos assumidos, a necessidade de difundir a noção da responsabilidade social coletiva.

Autores como Melo Neto e Froes (2001), abordam a questão da responsabilidade social empresarial como uma função associada ao desempenho a ao consumo de recursos que pertencem à sociedade. Este desempenho, segundo eles, depende da utilização dos “recursos naturais, renovações ou não”, que não pertencem à empresa, mas à sociedade. Portanto, a responsabilidade da empresa está vinculada aos seguintes parâmetros:

- ao consumo pela empresa dos recursos naturais que são de propriedade da humanidade;

- ao consumo pela empresa dos capitais financeiros e tecnológicos e o uso da capacidade de trabalho que pertence a pessoas físicas, que fazem parte dessa sociedade e;
- ao apoio que a empresa recebe da organização do Estado, que resulta da mobilização da sociedade.

A responsabilidade social de uma empresa consiste no compromisso de participar mais diretamente das ações comunitárias no local onde atua ou onde vende seus produtos, como prestação de contas do seu desempenho “baseada na apropriação e uso de recursos que originariamente não lhe pertencem” (MELO NETO E FROES, 2001).

Segundo Ashley (2002), a responsabilidade social pode ser definida como o compromisso que uma organização deve ter com a sociedade, em função de uma gestão que resulte num ato que afete positivamente a comunidade, agindo de modo que sua atuação se transforme numa ação pró-ativa em benefício da mesma. Nesse sentido, a organização deve assumir responsabilidades de cunho moral, além daquelas estabelecidas pela lei, mesmo que não estejam vinculadas a suas próprias atividades, mas que possam contribuir para o desenvolvimento da comunidade ou região onde ela atua. Drucker (1990), ressalta o fato de que é justamente quando uma empresa é bem-sucedida no mercado, surge a necessidade da atuação socialmente responsável, como forma pró-ativa de diminuir os problemas sociais.

Contudo, não é apenas o apoio ao desenvolvimento da comunidade e a preservação do meio ambiente que torna uma empresa socialmente responsável. Também é necessário investir no público interno e externo da mesma. Os tipos de públicos beneficiados com a gestão da responsabilidade social são: funcionários, clientes, fornecedores, competidores e outros com os quais a empresa possui vínculos comerciais, sendo que os vetores que direcionam o processo de gestão que fortalece a dimensão social da organização são classificados, de acordo com Melo Neto e Froes (2001), da seguinte forma: apoio ao desenvolvimento da comunidade onde atua; preservação do meio ambiente; investimento no bem-estar dos funcionários e seus dependentes num ambiente de trabalho agradável; comunicações transparentes; retorno aos acionistas; sinergia com os parceiros e satisfação dos clientes e/ou consumidores.

O papel da empresa socialmente responsável está condicionado a sua atuação nessas duas dimensões: a gestão da responsabilidade social interna e externa. A primeira focaliza o público interno da empresa, seus empregados e seus dependentes. Um ambiente ótimo de trabalho cercado de bem-estar, serve como motivação para um melhor desempenho. O resultado em termos de produtividade pode ser enorme. A segunda tem como foco principal à

comunidade ou o local onde ela está situada geograficamente. A figura 2.6 apresenta as principais diferenças existentes entre ambos conceitos de responsabilidade social.

	Responsabilidade social interna	Responsabilidade social externa
Foco	Público interno (empregados e seus dependentes)	Comunidade
Áreas de Atuação	Educação Salários e benefícios Assistência médica, social e odontológica	Educação Saúde Assistência social ecologia
Instrumentos	Programas de Recursos Humanos Planos de previdência complementar	Doações Programas de voluntariado Parcerias Programas de projetos sociais
Tipo de retorno	Retorno de produtividade Retorno para os acionistas	Retorno social Propriamente dito Retorno de imagem Retorno publicitário Retorno para os acionistas

Figura 2.6 – Responsabilidade social interna e externa. (MELO NETO E FROES, 20001).

É importante observar (ver figura 2.6) que no âmbito interno se destacam os programas de Recursos Humanos (Participação nos lucros, capacitação, segurança no trabalho, benefícios, etc.) além dos planos de previdência complementar. Na área externa, a responsabilidade social se caracteriza pela transferência de recursos para órgãos públicos e ONG's, assim como para a sociedade civil em termos de projetos e programas sociais, doações de produtos e programas de voluntariado nos quais participam empregados, fornecedores e outros.

Dessa forma, a empresa fortalece sua imagem e ganha aceitação social, privilegiando uma nova imagem empresarial que a diferencia dos demais concorrentes, já que investe recursos financeiros, tecnológicos e de mão de obra em obras e projetos de interesse comunitário. Isso implica, de acordo com Duarte e Dias (1986), a contribuição para a resolução dos problemas da sociedade, não como uma instituição de caridade, nem mediante um envolvimento profundo em atividades não-comerciais, mas pela condução dos negócios segundo regras diferentes.

Os resultados dessas ações podem ser avaliadas através do conhecimento da postura da organização ao gerenciar seus projetos sociais, principalmente a partir da idéia que a mesma tem do significado da responsabilidade social, em função dos valores que a motivam. São aquelas empresas cuja ética empresarial está direcionada à valorização da cidadania, da justiça social, da representatividade e da soberania democrática.

2.4 – Ética, Valores e Cultura das Organizações

Cresce rapidamente a conscientização das ameaças que a atividade econômica representa para as comunidades ecológicas naturais e para os sistemas de sustentação de vida na Terra. Na sociedade imaginada pelos novos movimentos sociais “verdes”, a ética do consumo-e-desperdício da sociedade industrial é substituída por uma ética ecológica e por uma ética de caráter universal que contemple as relações sociais de produção como um todo. A ética ecológica diz respeito à identificação com a totalidade da natureza, desde a forma de vida mais simples até o planeta em si, incluindo as forças de evolução nele contidas. A ética coletiva de caráter universal, envolve a percepção consciente de que as instituições sociais devem criar ambientes que promovam essa conscientização e esse desenvolvimento.

Com o início desta nova percepção das mudanças em curso, resulta evidente que as organizações precisam estar atentas não só a suas responsabilidades econômicas e legais, senão também a suas responsabilidades éticas, morais e sociais. Essas responsabilidades éticas correspondem a valores morais que dizem respeito a crenças pessoais sobre o que é correto ou não, tanto do próprio indivíduo como na sua relação com os outros. A moral pode ser vista como um conjunto de valores e normas de comportamento que a sociedade ou as organizações, adotam por acharem correto e necessárias.

Perante as transformações intensas que estão ocorrendo na atualidade, o surgimento de novos parâmetros éticos fazem com que o conceito de responsabilidade social seja vinculado moralmente à atividade econômica das organizações. Uma organização empresarial tem que ser, obrigatoriamente, percebida como um elemento ativo do contexto social (cultural, político, econômico, etc.) e esse fato remete, a compromissos e responsabilidades que a mesma deve ter com a sociedade como um todo. Para tanto, as organizações devem aprender a harmonizar a obtenção de lucros com atividades sociais que envolvem a ética como fundamento, principalmente quando se trata de atuar num mercado globalizado onde as diversidades culturais de relacionamento comercial, exigem valores éticos e morais cada vez mais rigorosos.

O conceito de ética empresarial ou organizacional, tem a ver com este processo de inserção. A empresa deve estar presente de forma transparente e visando sempre contribuir para o desenvolvimento comunitário. A ética social é um atributo fundamental para que as organizações consigam manter seus negócios, principalmente porque a sociedade está cada vez mais alerta para os desvios de conduta das mesmas, que implica numa ameaça direta a sua própria sustentabilidade econômica.

2.4.1 – Fundamentos, fontes e métodos da ética e a moral

Os conceitos de moral e ética, embora sejam diferentes, são com frequência usados como sinônimos. A origem dos termos é semelhante: moral vem do latim “moris”, que significa “maneira de se comportar regulado pelo uso” e seu adjetivo que é referente ao que é “relativo aos costumes”. Ética vem do grego “ethos”, que tem o mesmo significado de “costume”. No seu sentido mais amplo, a moral é o conjunto de regras de condutas admitidas em determinada época ou por um grupo de homens. Nesse sentido, o homem moral é aquele que age bem ou mal na medida em que aceita ou transgredir as regras do grupo. A ética ou filosofia moral é a parte da filosofia que se ocupa com a reflexão a respeito das noções e princípios que fundamentam a vida moral.

O ser humano a fim de garantir sua sobrevivência, submete a natureza por meio do trabalho, estabelecendo assim relações sociais de produção. Para que a ação coletiva se torne possível, surge a moral, com a finalidade de organizar essas relações entre os indivíduos. Para tanto, a moral é um conjunto de regras que determinam o comportamento dos indivíduos em um grupo social. É de tal importância a existência do mundo moral que se torna impossível imaginar uma sociedade sem qualquer conjunto de regras.

O comportamento moral varia de acordo com o tempo e o lugar, conforme as exigências das condições nas quais os homens se organizam ao estabelecerem as formas efetivas e práticas de trabalho. Cada vez que as relações sociais de produção são alteradas, de acordo com o que foi analisado nos tópicos anteriores deste capítulo, acontecem modificações nas exigências das normas de comportamento coletivo.

Para Arruda, Whitaker e Ramos (2001), a principal fonte da ética é a realidade humana, na qual a razão encontra e conhece os princípios morais, universais e verdadeiros. Neles se manifestam os princípios da ética, que cumprem a função de explicar, justificar e difundir a experiência moral do homem. Estes autores sustentam que a teoria da sociedade (as inter-relações entre os indivíduos e os grupos) e a ética social, permitem compreender a natureza, o fim e a ordem da vida social. Essa é a razão do estudo da filosofia e da conduta humana pela ética, já que as empresas, as organizações ou instituições são agentes da sociedade que dependem de homens e de sua capacidade moral para comandá-las.

Entretanto, a complexidade do ato moral está no fato de que ele provoca efeitos não só na pessoa que age, mas naqueles que a cercam e na própria sociedade como um todo. Para que um ato seja considerado moral, ele deve ser livre e consciente, mas também um ato solidário. Segundo Arruda Aranha e Pires Martins (1998), o ato moral supõe a solidariedade, a

reciprocidade com aqueles com que os indivíduos se comprometem. Esse comprometimento não deve ser entendido como alguma coisa superficial e exterior, mas como um ato que “deriva do ser total do homem”, como uma “promessa” pela qual ele se encontra vinculado à comunidade. Dessas características decorre a exigência da “responsabilidade”. Ser responsável significa aquele que responde por seus atos. Nesse mesmo sentido, Arruda Aranha e Pires Martins (1998), dizem que o homem consciente e livre assume a autoria do seu ato, “reconhecendo-o como seu e respondendo pelas conseqüências dele”.

Segundo Srour (2000), foi Max Weber quem definiu as duas matrizes éticas que podem ser incorporadas às organizações:

1. A ética da convicção, conhecida como deontologia (tratado dos deveres);
2. a ética da responsabilidade, conhecida como teleologia (estudo dos fins humanos).

A ética da convicção está expressa por dois conceitos fundamentais; a do princípio, que se ajusta rigorosamente às normas morais estabelecidas, e a da esperança, que se baseia em ideais eternos moldados pela fé.

Por sua vez, a ética da responsabilidade convoca o ser humano a ser responsável por aquilo que faz, expressada através de duas vertentes; a utilitarista, que exige que as ações produzam o máximo de bem para o maior número (critério da eficácia com equidade), e da finalidade, que determina que a bondade dos fins justifica as ações realizadas. A figura 2.7 apresenta as diferenças entre as duas teorias éticas de Weber.

Ética da convicção	Ética da responsabilidade
As decisões decorrem da aplicação de uma tábua de valores preestabelecidos	As decisões decorrem de deliberação, em função de uma análise das circunstâncias
Máxima: “faça algo porque é um mandamento”	Máxima: “somos responsáveis por aquilo que nossos atos provocam”
Vertente de princípio: “respeite as regras haja o que houver”	Vertente da finalidade: “alcance os objetivos custe o que custar”
Vertente da esperança: “o sonho antes de tudo”	Vertente utilitarista: “faça o maior bem para mais gente”

Figura 2.7 – As duas teorias éticas. (SROUR, 2000).

Estas matrizes éticas, segundo Srour (2000), determinam dois modos diferentes de tomar decisões, duas maneiras distintas de configurar os discursos morais. Ambas vertentes éticas tem como fim básico estabelecer determinações ou propósitos socialmente validados. São os padrões culturais compartilhados pela coletividade que permitem a legitimação ética, que indicam os parâmetros dos valores que devem ser praticados, pelas organizações e pela sociedade como um todo.

2.4.2 – Ética e responsabilidade social nas organizações

As primeiras preocupações éticas no âmbito das organizações surgiram na Alemanha na década de 60, quando foram realizadas experiências de colocar trabalhadores em funções participativas nos conselhos de administração das empresas.

O conceito de ética empresarial surge com a contribuição de alguns filósofos no ensino da Ética em faculdades de Administração e Negócios, principalmente nos Estados Unidos nas décadas de 60 e 70, quando a mesma é incorporada à realidade dos negócios. A contribuição de Baumhart (1968), na realização da primeira pesquisa com empresários sobre o tema, a Ética nos Negócios estava fundamentada na conduta ética e profissional dos participantes.

Segundo Arruda, Whitaker e Ramos (2001), nesse mesmo período, quando as corporações multinacionais americanas e européias começaram a ocupar espaços comerciais em todos os continentes, surgiu uma série de choques culturais na forma de realizar os negócios, que se tornaram conflitantes com os padrões éticos vigentes nas matrizes dessas organizações. Tal fenômeno terminou por incentivar a criação de códigos de ética corporativos. A partir dos anos 80, tanto nos estados Unidos como na Europa começa a ser institucionalizado o ensino da Ética nos Negócios em faculdades de Administração e em programas de MBA – *Master of Business Administration*.

O despertar e a generalização da preocupação pela ética empresarial ganha força no início da década de 90, quando um conjunto de redes acadêmicas começam a surgir no mundo todo: a *Society for Business Ethics* nos Estados Unidos, a EBEN – *European Business Ethics Network*, na Europa, originando a publicação de outras revistas especializadas, a *Business Ethics Quarterly* (1991) e a *Business Ethics: a European Review* (1992). Estas associações permitiram que se aprofundasse no estudo do comportamento ético nas organizações, tanto conceitualmente quanto em sua aplicação às empresas.

Nessa mesma época, a universalização do conceito através da publicação de duas enciclopédias, uma nos estados Unidos e outra na Alemanha: *Encyclopedic Dictionary of Business Ethics* (1997) e *Lexikon der Wirtschaftsethik* (1997) respectivamente, provocou a ampliação da discussão sobre Ética Empresarial no mundo todo. Esse conceito tornou-se centro dos debates no 1º Congresso mundial da ISBEE (*International Society for business, Economics, and Ethics*), no Japão, em 1996, que contribuiu para a realização da primeira pesquisa em âmbito global sobre o tema. Este trabalho, comandado pelo Prof. Georges Enderle, da Universidade de St. Gallen, na Suíça, proporcionou uma sistematização dos

estudos da ética nos negócios nos cinco continentes, facilitando assim uma melhor compreensão de sua utilização prática na gestão empresarial.

No final da década de 90, começaram a ser identificados, através do esforço conjunto de professores universitários e executivos, os parâmetros éticos de uma enorme variedade de ambientes organizacionais, verificando-se o tipo de conduta moral existente nas empresas em função das diferenças culturais dos países pesquisados. Nesse sentido, Solomon (2000), menciona que as abordagens não ocidentais demandam uma forma apropriada de aplicação da ética. Segundo esse autor “os princípios morais são perenes”, o que variam são as formas de aplicação desses princípios, dadas às diferenças culturais nos vários países.

A partir desses estudos, assinala Aguiar (2000), foram delineados alguns temas específicos sobre a Ética Empresarial como uma medida de ordem internacional, na qual a comunidade científica e tecnológica recomendou a implantação de uma efetiva comunicação e cooperação entre esta comunidade e os responsáveis por decisões, focando principalmente os aspectos da corrupção, da liderança e das responsabilidades corporativas, a fim de estabelecer códigos de conduta e diretrizes para serem incorporadas às organizações.

Segundo Arruda, Whitaker e Ramos (2001), sendo o sistema econômico “a mola mestra das empresas”, a sobrevivência das mesmas depende da adaptação ao contexto da estrutura, dos papéis, da função e do comportamento dos seus membros, que devem coincidir com os sistemas políticos e sócio-culturais em que estas organizações estão inseridas. Estes processos envolvem constantemente valores, idéias, planejamento de atitudes (racionalização) e ações na esfera do comportamento ético, que permitem entender a forma pela qual as mudanças afetam à organização. Srour (1998), cita a íntima relação que existe entre os vários componentes do contexto social. O cultural tem uma estreita relação com o político, com o sociológico, com o econômico, e este com os recursos naturais e tecnológicos. O contexto empresarial é influenciado por cada um desses componentes, no qual a própria sustentabilidade econômica depende desse relacionamento. A organização se desenvolve enquanto consegue satisfazer às expectativas de cada um desses parâmetros sociais e, na medida que a atividade econômica se amplia, a intersecção entre essas esferas aumenta. Fica claro, assim, que a contribuição da empresa à sociedade e ao governo cresce, a partir do aumento, por exemplo, de seus rendimentos, suas linhas de produtos, e a qualidade dos mesmos. A empresa deve estar sempre atenta a essas expectativas, porque as demandas ou rejeições da sociedade dependem de sua atuação no mercado.

Vitali Bello (2001), resume na figura 2.8 a composição do contexto que envolve a empresa em sua interação política e sócio-cultural com a sociedade.

Cultural	Inclui, na sociedade, os valores, as ideologias, as normas sociais, os pontos de vista sobre as relações de autoridade interpessoais, padrões de liderança, ética e moral, racionalismo, ciência e tecnologia.
Tecnológico	Nível do avanço científico e tecnológico da sociedade, com as bases física (fábricas, equipamentos, e facilidades) conhecimento de base tecnológica, grau de desenvolvimento e capacidade científica.
Político	Clima político geral da sociedade, grande concentração do poder político, a natureza da organização política, (graus de descentralização, diversidade de funções, por exemplo, sistema político-partidário)
Legal	Considerações de natureza constitucional, a natureza do sistema legal, a jurisdição do poder central, regional e local, a legislação específica respeito à formação, sistema fiscal e controle das organizações.
Recursos naturais	Natureza, a quantidade e disponibilidade dos recursos naturais, incluindo condições climáticas dentre outras.
Sociológico	Estrutura e a mobilidade das classes, a definição dos papéis sociais, a natureza da organização social e o desenvolvimento das instituições sociais.
Econômico	Estrutura econômica geral, compreendendo o tipo de organização econômica (propriedade pública, privada e cooperativa); a centralização ou descentralização do planejamento econômico; o sistema bancário e as políticas fiscais; o nível de investimentos em recursos físicos e as características do consumo.
Demográfico	Natureza dos recursos humanos de que a sociedade dispõe, o seu número, distribuição, idade, sexo, concentração e urbanização da população de acordo com o tipo de sociedade e seu nível de industrialização.

Figura 2.8 – Quadro dos ambientes específicos. (VITALE BELLO; MADUREIRA, 1990).

É nesse contexto, marcado por estas inter-relações sócio-culturais, que surgiram propostas alternativas à margem da esfera do governo, como é o caso das organizações não-governamentais (ONG's), mais recentemente conhecidas como organizações do setor público não governamental. O crescimento do número de organizações da sociedade civil verificado desde dos anos 80 fez surgir um novo ator social, o denominado Terceiro Setor, o conjunto de agentes privados com fins públicos, do qual fazem parte as ONG's, cujos programas visam a atender direitos sociais básicos e combater a exclusão social e, mais recentemente, a proteger o meio ambiente. Em função do reposicionamento do papel do Estado e do fortalecimento da sociedade civil organizada, as empresas privadas passaram a incorporar em seus objetivos institucionais aquilo que se convencionou chamar de “responsabilidade social”, idéia que se originou a partir do conceito de “maximização dos resultados através de uma conduta ética nos negócios” (AGUILAR, 1996).

2.4.3 – A ética empresarial no contexto latino-americano

Durante o Iº Congresso Latino-americano de Ética, Negócios e Economia, realizado no Brasil em julho de 1998, por iniciativa de pesquisadores e professores universitários em conjunto com subsidiárias de empresas multinacionais, foi possível conhecer o resultado da divulgação das ações sociais nas empresas, como também a adoção de padrões éticos de

gestão, que permitiram analisar as semelhanças e diferenças nos diferentes países da região quanto a suas iniciativas nesse campo de atuação.

A partir do estudo e das experiências acadêmicas e empresariais surgiu a idéia de criar uma rede de comunicação e pesquisas empresariais que foi concretizada com a fundação da Associação Latino-americana de Ética, Negócios e Economia (ALENE), com sede em São Paulo. Em Buenos Aires (Argentina), o *Instituto para el Desarrollo de Empresarios en la Argentina* (IDEA), vêm desenvolvendo desde a década de 80, atividades de formação em ética para executivos, possibilitando em conjunto com a ALENE, conexões internacionais valiosas em termos de troca de experiências e contribuições efetivas ao mundo acadêmico e dos negócios. No México, o *Centro de Ética y Valores do Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey* (ITESM), utiliza um programa de ética para todos os estudantes dos cursos de administração dessa universidade. Por outro lado, a Universidade *Adolfo Ibañez*, em Viña del Mar, Chile, trata dos temas de ética empresarial através do Anuario de Filosofia, História e Letras, publicado pelo Instituto de Humanidades dessa instituição.

No Equador, o *Instituto de Desarrollo Empresarial* (IDE), incorporou aos cursos para executivos, a ética como matéria obrigatória, a fim de integralizar o conceito às formas de conduzir os negócios nas organizações. A cooperação do Banco Mundial com o *Instituto de Estudios en Ética Profesional*, da *Universidad Católica Boliviana*, localizada em La Paz, Bolívia, foi no sentido de desenvolver um projeto de orientação às organizações para a elaboração de códigos de ética na América Latina.

No Brasil, a Escola Superior de Administração de Negócios (ESAN), São Paulo, começou a partir de sua fundação, em 1941, a incorporar desde o princípio o ensino da ética nos cursos de graduação. Em 1992, A Fundação Getúlio Vargas, em São Paulo, inaugurou o Centro de Estudos de Ética nos Negócios (CENE) como um fórum de diálogo não-político para a comunidade empresarial brasileira, visando a desenvolver projetos de pesquisas junto à comunidade empresarial. A Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas (FGV-EAESP) solicitou a ampliação do escopo do CENE, expandindo suas atividades para incluir também organizações governamentais e ONG's, e tornar-se o Centro de Estudos de Ética nas Organizações. Nesse mesmo período, o Ministério da Educação e Cultura (MEC), sugeriu que a disciplina de ética fosse incluída nos cursos de administração, em nível de graduação e pós-graduação. Esta sugestão foi introduzida nas faculdades de administração através da Fundação Instituto de Desenvolvimento Empresarial e Social (FIDES) e o Conselho Regional de Administração (CRA) com o compromisso de dar continuidade a instrução do MEC. Nesse mesmo ano, a Fundação FIDES desenvolveu uma

pesquisa nacional em conjunto com a Arthur Andersen e a Gazeta Mercantil, sobre “Ética na Atividade Empresarial”, com consulta a 1000 empresas e publicação dos resultados no Documento FIDES nº 1. Uma nova pesquisa foi levada a cabo no final de 1999, cujos resultados foram debatidos num Seminário realizado em janeiro de 2000 e divulgados no Documento FIDES nº 2 em maio do mesmo ano.

A partir dessas iniciativas, o CENE-FGV-EAESP passou a transformar-se num ponto de referência para a divulgação da ética empresarial no Brasil e no exterior, que propiciou a organização do Primeiro Congresso Latino-Americano de Ética, Negócios e Economia, em 1998, com ampla participação de representantes de diversos países americanos e europeus. Posteriormente, em julho de 2000, o CENE-FGV-EAESP organizou o Segundo Congresso Mundial da ISBEE, onde foram abordados temas referentes aos desafios éticos da globalização, como também os instrumentos de gestão que se fazem necessários para atender os novos condicionantes de sustentabilidade empresarial.

O Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, fundado em São Paulo, em 1998, conta com a participação de mais de 300 empresas no seu trabalho de sensibilização da classe empresarial, destinado a fomentar o desenvolvimento da cidadania numa perspectiva local e global, a fim de promover o desenvolvimento econômico com responsabilidade social.

De acordo com Arruda, Whitaker e Ramos (2001), a grande contribuição deste instituto está em incentivar profissionais, entidades públicas e privadas para iniciarem trabalhos organizados para combater a corrupção, pobreza e injustiça social. A criação da Transparência Brasil, fundada em abril de 2000, associada à organização alemã *Transparency International* (TI), dedicada a analisar os graus de corrupção em mais de oitenta países, tem como objetivo ajudar as organizações civis e governos de todos os níveis, a desenvolver metodologias e atitudes voltadas ao combate da corrupção.

Segundo Melo Neto e Froes (2001), ciente da grande dificuldade de apreciação das ações sociais, o Instituto Ethos implantou uma metodologia de análise baseada em 155 indicadores, que consiste na definição dos principais elos de ligação da empresa e seus principais públicos-alvo, agrupados em sete grandes temas: público interno; meio ambiente; fornecedores; consumidores; comunidade; governo e sociedade. Estes indicadores estão fundamentados na definição de uma base – valores morais e transparência ética – como forma de estimar a gestão social dessas ações. Tal iniciativa coloca essa instituição como centro de referência nacional no âmbito da avaliação do exercício da responsabilidade social e ética empresarial no ambiente das organizações.

2.5 – Considerações

Este capítulo organizou-se tendo em vista a idéia de que as teorias das organizações e os processos sócio-históricos são interligados. Teorias são baseadas em fatos e circunstâncias sociais em processo, da mesma forma que eles aparecem, surge também a necessidade de explicá-los. Pode-se dizer, do mesmo modo, que as teorias sociais são produto das circunstâncias econômicas e sociais em que são concebidas. Isso permite verificar que os seres humanos agem, criam e transformam as relações sociais de produção em função das idéias que têm sobre essas circunstâncias. Toda teoria organizacional está baseada em algumas premissas vinculadas à psicologia do comportamento humano, principalmente centradas em situações sociais possíveis e desejáveis do ponto de vista ético. Entretanto, todas as transformações que aconteceram nestes últimos séculos, não foram apenas produto de meros voluntarismos éticos e altruístas, senão resultado das pressões da sociedade civil para implantar um modelo econômico que conduza à promoção do bem-estar humano. Por outro lado, frente a estes novos paradigmas sociais de uma economia globalizada, no qual os traços culturais divergentes aumentam o perigo de comportamentos antiéticos por parte das organizações, o êxito empresarial nunca poderá ser reduzido apenas a algumas variáveis, e muito menos a uma única, que é a maximização dos lucros. Os produtos e serviços de boa qualidade, a eficiência, a inovação e a capacidade de competitividade no mercado, fazem parte dos fatores primários da sustentabilidade econômica. Porém, numa sociedade comprometida com os valores humanos, aqueles fatores de viabilidade econômica têm que estar inseridos dentro de um contexto humanamente maior e socialmente responsável. Uma prática organizacional comprometida com critérios éticos constitui um investimento indispensável para garantir a empresa e seu futuro.

No próximo capítulo serão introduzidos alguns conceitos sobre modelos, normas e indicadores sociais aplicados em empresas brasileiras, assim como o uso do Balanço social, auditorias e códigos de ética nas organizações, que serão utilizados como ferramental para a construção do modelo proposto nesta dissertação.

CAPÍTULO 3 – A RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL E SEUS CONDICIONANTES ÉTICOS

Este capítulo aborda a questão da responsabilidade social e a ética empresarial como um conceito que ainda está em construção. Esta idéia vem amadurecendo quanto à sua capacidade de operacionalização e mensuração, dividida numa série de vertentes de conhecimento que são: responsabilidade, responsividade, retitude e desempenho social corporativo, desempenho social dos stakeholders, auditoria e inovação social.

A partir do conceito de responsividade social corporativa, iniciado na década de 1970, passou-se a cogitar a necessidade de construção de ferramentas teóricas que pudessem ser testadas e aplicadas no meio empresarial. Já na década de 1990, a responsabilidade e responsividade social corporativa passaram a incorporar cada vez mais o aspecto normativo, com a freqüente participação dos meios acadêmicos na área de ética nos negócios.

Como foi observado no capítulo 2, o processo histórico das organizações não deve ser limitada a análise de normas e valores de uma dada sociedade ou período, senão que as linhas gerais normativas para os negócios devem refletir as experiências e as conquistas que produziram os novos paradigmas sociais da atualidade. Os negócios devem ser entendidos dentro de um contexto maior, no qual as organizações encontram-se frente a desafios que as obrigam a rever parâmetros de eficiência e eficácia, e principalmente, seus objetivos e estratégias a longo prazo. Esse novo desenho das organizações começa a ser configurado como referência para a reflexão sobre ética e responsabilidade social de atuação das mesmas no mercado. Neste contexto de referência, a responsabilidade social corporativa surge como uma atividade destacada da lógica econômico-financeira da empresa, podendo-se categorizar a responsabilidade social como um acréscimo de valor ao lucro. Neste caso, haveria um foco na necessidade das organizações empresariais de obter lucros para sobreviver, em que a responsabilidade social corporativa ocuparia uma importante ação instrumental.

A abordagem deste capítulo estará situado num contexto social geral, no qual serão analisados os indicadores mais importantes dos valores éticos e culturais inseridos nos princípios estratégicos da responsabilidade social das empresas.

Nessa perspectiva, o capítulo está dividido em três tópicos. O primeiro identifica uma série de abordagens normativas da responsabilidade social corporativa, suas diferenças e métodos de aplicação. O segundo aborda modelos e indicadores sociais usados nas empresas brasileiras fundamentadas na atuação do Terceiro Setor. Finalmente, o terceiro faz referência

ao Balanço social e ao gerenciamento do comportamento ético da empresa como indicador de responsabilidade social corporativa. Esta abordagem tem a finalidade de estabelecer referências para a elaboração de um modelo analítico de gestão socialmente responsável fundamentado na ética organizacional.

3.1 – Evolução atual do conceito de responsabilidade social corporativa

O conceito de ética e responsabilidade social corporativa vem sendo utilizado com forte conotação normativa e cercado de intensos debates sobre o dever das organizações em promover o desenvolvimento social. O interrogante desse novo conceito passou, a partir dos anos 70, a ser sobre como e em que medida a organização pode responder a suas obrigações sociais, já consideradas como um dever da empresa.

Segundo o modelo de Ackerman (1975), a teoria da responsabilidade social está concentrada na forma como as empresas reagem às questões sociais a partir de duas abordagens. A primeira analisa como a empresa reage individualmente a essas questões. A segunda, estuda as forças que condicionam as questões às quais as empresas devem reagir. As organizações, conforme Ackerman, interagem de duas formas diferentes, classificadas com o nome de relações primárias e secundárias. As primárias são constituídas pelas ligações que as empresas têm com relação ao mercado, aos seus clientes, empregados, acionistas e fornecedores. Entretanto, quando esse relacionamento gera problemas sociais, aparecem as relações secundárias, como lei e moralidade, que envolve uma vasta rede de aspectos jurídicos, sentenças de tribunais, órgãos reguladores e opinião pública.

Stoner e Freeman (1990), usando as idéias filosóficas de responsabilidade social com os primeiros modelos de reatividade social, elaboraram a “teoria de desempenho social das empresas”, que engloba princípios, processos e políticas sociais. Tendo em conta que a maioria dos debates de responsabilidade social giram em torno dos princípios econômicos vigentes (livre iniciativa), incluindo os legais e éticos, as empresas estabelecem assim um “contrato social” com a sociedade, cumprindo com os requisitos básicos do comportamento socialmente responsável.

Wood, em seu modelo (1991), apresenta o desempenho social corporativo, dividindo a organização com base em princípios de responsabilidade social, processos de responsividade (resposta) social e resultados/ações. Todos estes modelos de responsabilidade e retitude social corporativa incorporam idéias morais e éticas, constituindo-se numa referência normativa. Os valores que caracterizam a função social da empresa geram linhas de conduta e práticas

concretas na forma de princípios, que são fundamentais nos valores sociais de diferentes tipos. Wood (1991), resume na figura 3.1, os três princípios fundamentais da responsabilidade social.

<p>Princípio de Legitimidade: a sociedade garante legitimidade e poder para os negócios a longo prazo, quem não usar de maneira que esta sociedade considere responsável, tenderá a perdê-los.</p> <p>Nível de Aplicação: Institucional, baseado em obrigações genéricas da firma como uma organização de negócios.</p> <p>Foco: obrigações e sanções.</p> <p>Valor: define o relacionamento institucional entre negócios e sociedade; Especifica o que é esperado de qualquer tipo de negócio.</p>
<p>Princípio de Responsabilidade Pública: os negócios são responsáveis pelos resultados relacionados com suas áreas primárias e secundárias de envolvimento com a sociedade.</p> <p>Nível de aplicação: organizacional, baseado em circunstâncias específicas de uma firma e no seu Relacionamento com o meio ambiente.</p> <p>Foco: parâmetros comportamentais para organizações.</p> <p>Valor: limita a responsabilidade a aqueles problemas relacionados com as atividades e Interesses da firma, sem especificar a um domínio bastante restrito de ações Possíveis.</p>
<p>Princípio de Prudência Gerencial: gerentes são atores morais, dentro de todo o domínio da responsabilidade social da organização, obrigados a exercitar esta tal descrição/prudência como está disponível para eles, em direção dos resultados socialmente responsáveis.</p> <p>Nível de aplicação: individual, baseado em pessoas como atores morais dentro das Organizações.</p> <p>Foco: escolha, oportunidade, responsabilidade pessoal.</p> <p>Valor: define a responsabilidade dos gerentes para serem atores morais; perceber e exercitar escolhas no serviço da responsabilidade social.</p>

Figura 3.1 – Princípios de responsabilidade social da empresa (WOOD, 1991).

Estes princípios comportam a “legitimidade” como um conceito ao nível societal, reportando-se a sociedade como um sistema, no qual a responsabilidade da empresa é descrita como uma instituição da própria sociedade, que não deve abusar dos poderes por esta conferida. Este princípio expressa mas do que um dever positivo, uma proibição que se aplica indistintamente a todas as empresas. As organizações como tais, tem responsabilidade social porque existem e operam num ambiente compartilhado com outras instituições que atuam na sociedade.

De acordo com Wood (1991), as empresas são responsáveis publicamente enquanto a funções de gerenciamento organizacional em um “contexto específico de políticas públicas”. Nesse contexto, a empresa não tem a responsabilidade de resolver a totalidade dos problemas sociais; mas deve tentar resolver aqueles que ela provoca, tendo a obrigação de ajudar na

solução de outros problemas como também as questões sociais relacionadas às operações que são resultado de seus negócios e interesses.

Na classificação de Wood (1991), a responsabilidade social da firma fundamentada no critério de “prudência” refere-se a aquelas áreas de envolvimento social voluntário, as quais não são expressamente proibidas ou demandadas às organizações por causa de suas responsabilidades econômicas, legais ou éticas. Por outro lado, Ackerman (1975), sugere que a responsabilidade social da organização trata-se nada mais do que um “gerenciamento da prudência” no qual a diversidade de ações e escolhas são abertas ao discernimento gerencial. O princípio da prudência gerencial tem como premissas às idéias seguintes:

- os gerentes atuam em uma organização e num ambiente que é cheio de escolhas;
- ações e escolhas dos dirigentes não são totalmente prescritas nos procedimentos da organização, nas definições formais do trabalho, pelas disponibilidades de recursos ou pelas tecnologias, e
- os gerentes são atores morais no trabalho, assim como em outras esferas de sua vida (in Wood,1991).

Até a década de 70, segundo Wood (1991), a sociedade e as organizações não haviam desenvolvido um conceito de responsabilidade social prudente que estivesse vinculado ao conceito padrão de prudência gerencial. Entretanto, a partir dos anos 80, as tomadas de decisão, os conflitos de valores, e outros, principalmente aqueles ligados à ética empresarial, começaram a indicar a necessidade de estabelecer princípios de ações socialmente responsáveis.

Partindo de uma visão econômica clássica – tão divulgada pelo economista Milton Friedman (1984) –, de que a empresa socialmente responsável é aquela que atende às expectativas de seus acionistas, chega-se à conclusão que a mesma apenas está atenta para lidar com as expectativas de seus *stakeholders* atuais e futuros, numa visão mais radical de sociedade sustentável.

Conforme foi citado no Capítulo 2, a ordem de mudança organizacional, através da evolução do pensamento empresarial, num processo contínuo que se inicia com mudanças conservadoras e finaliza com mudanças radicais, está diretamente vinculado ao grau de amplitude de inclusão das organizações quanto a suas relações com seus públicos. Nesse sentido, pode-se visualizar através da figura 3.2, a tendência histórica da ética e da responsabilidade social através da perspectiva da seguinte questão: para quem a empresa deve ser socialmente responsável?

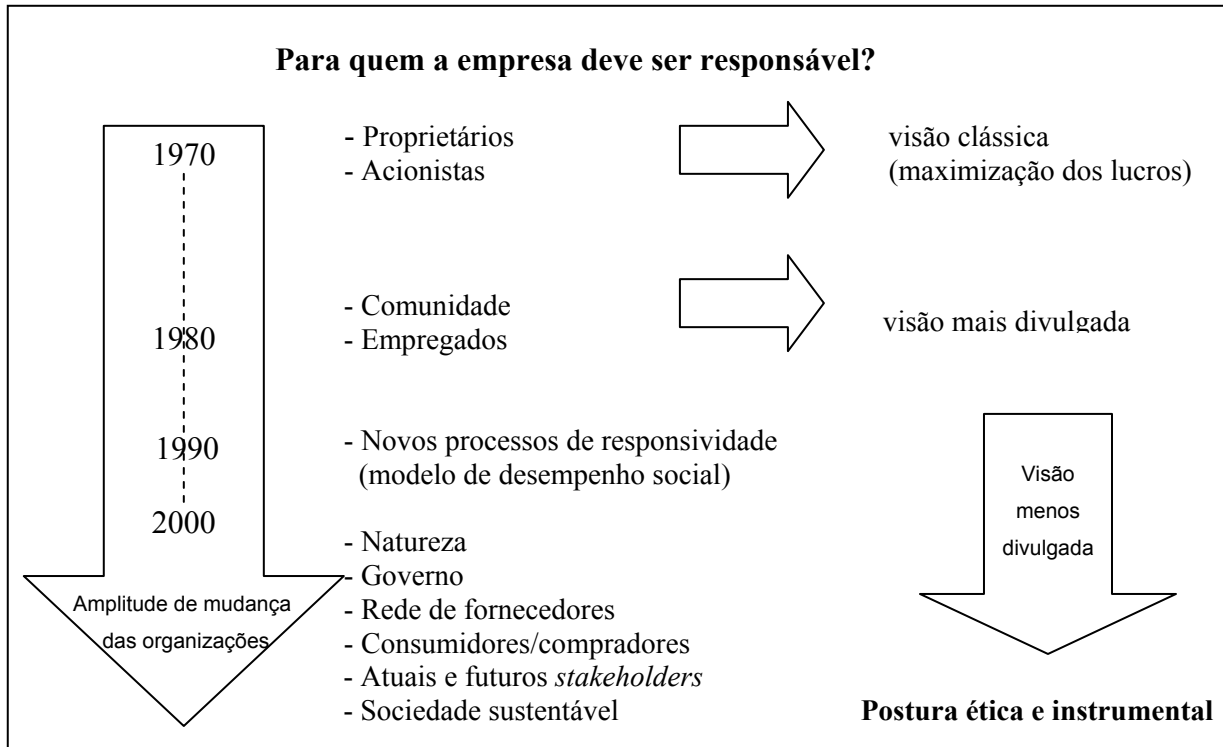


Figura 3.2 – Tendências históricas da ética e da responsabilidade social corporativa (Adaptado de ASHLEY, 2002).

O tema da responsabilidade social corporativa, nestes últimos 30 anos, vem sendo questionado por diversos autores. Aqueles que se baseiam nos conceitos de direitos de propriedade como Friedman (1984), argumentam que a direção corporativa, como agente dos acionistas, não tem o direito de fazer nada além aos objetivos de maximização dos lucros, mantidos nos limites da lei.

Enquanto ao argumento sobre quem deve atender a função institucional, conforme Jones (1999), está centrado em outras instituições, como governo, sindicatos e organizações sem fins lucrativos, que existem para atuar e realizar as funções necessárias ao cumprimento da responsabilidade social corporativa. Segundo essa visão, os gerentes das grandes organizações carecem de competência técnica, tempo e mandato para tais atividades, que terminam onerando os lucros dos acionistas.

Os argumentos a favor são, na sua maior parte, da área acadêmica, onde se destacam os trabalhos de Carroll (1979), Frederick (1994) e Wood (1991), referentes a uma postura ética e instrumental, que derivam dos princípios religiosos e dos padrões sociais predominantes, considerando que as organizações e as pessoas que nelas trabalham deveriam se comportar de uma forma ética e socialmente responsável, mesmo que isso ocasione despesas improdutivas para a organização.

Do ponto de vista instrumental, conforme Jones (1996), é considerado a existência de uma relação positiva entre o desempenho econômico da empresa e seu comportamento socialmente responsável. Essa relação se estabelece em função de uma ação proativa da organização através de:

- consciência maior sobre as questões culturais, ambientais e de gênero;
- antecipação, evitando medidas restritivas à empresa por parte do governo;
- diferenciação de seus produtos perante aos concorrentes menos responsáveis socialmente.

A responsabilidade social corporativa passou, a partir da década de 1990, a incorporar cada vez mais o aspecto normativo que, a partir do modelo de desempenho social de Wood (1991), introduziu a necessidade de uma ética normativa para que a responsabilidade social corporativa pudesse vigorar na prática.

Por outro lado, a concepção de responsabilidade social corporativa está focada na resolução de um novo paradigma que surge das questões de conflito entre os negócios e a sociedade, descartando os modelos de responsabilidade social corporativa que, supostamente neutros, enfatizam apenas as medições de desempenho social da empresa.

De acordo com Ashley (2002), todos os modelos de responsabilidade, responsividade e retitude social corporativa, incorporam idéias morais e éticas, que se constituem de maneira inconsciente, numa referência normativa a ser seguida.

3.1.1 – Formas de abordagens normativas e sistêmicas

A corporação sempre foi considerada historicamente como centro de referência para refletir sobre ética e responsabilidade social nos negócios. Nesse contexto, a responsabilidade social corporativa pode ser considerada uma atividade de destaque na lógica econômico-financeira da empresa, categorizando-se essa responsabilidade como do tipo pós-lucro.

No lugar de limitar a análise das normas e dos valores apenas focados numa determinada sociedade ou período histórico, as linhas gerais normativas para os negócios deveriam refletir, segundo Frederick (1994), as conquistas do conhecimento e da experiência do homem, onde os negócios devem ser gerados a partir da compreensão de um todo. O universo não gira em torno da empresa, nem ela merece qualquer tipo de status central ou especial. Esse novo conceito de responsabilidade social corporativa normativa do tipo pós-lucro faz com que as corporações cumpram com suas responsabilidades sociais e morais antes mesmo de maximizar seus lucros, com especial atenção para dispositivos de avaliação, tais como: indicadores sociais, relatório de metas e balancete social.

A discussão da responsabilidade social para além da organização compreende adotar uma perspectiva focada na sustentabilidade do próprio conceito, já que envolve a necessidade de uma rede de negócios envolvendo a responsabilidade social em todas as transações dos *stakeholders*. Nesse sentido, conforme Kang (1995), o desempenho social dos *stakeholders* está vinculado a uma visão sistêmica das redes de negócios dos quais estes participam, como também ao conceito de um sistema empreendedor justo, em que os benefícios e as responsabilidades são distribuídos com justiça entre os mesmos.

A figura 3.3 apresenta as principais diferenças entre os tipos de abordagem comumente utilizada na literatura contemporânea.

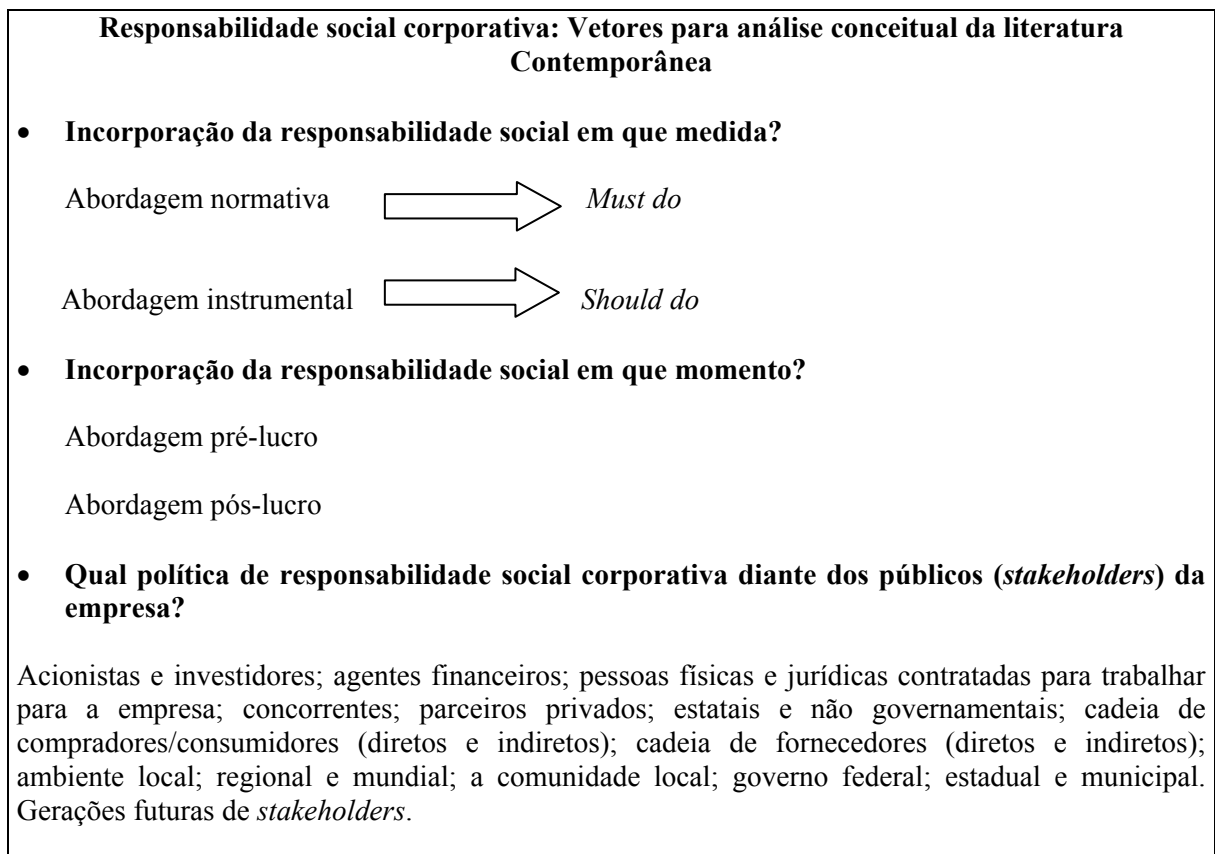


Figura 3.3 – Tipos de abordagem para análise da responsabilidade social corporativa (KANG, 1995).

De acordo com essa linha de pensamento, pode-se observar que existe uma descentralização do debate quanto à responsabilidade social nos negócios, voltando-se para uma visão das redes de relacionamento entre *stakeholders*. Estas relações de troca passam a incorporar uma série de resultados sociais que podem ser objeto de avaliação, não apenas centrados em aspectos econômicos, senão também em relações de confiança, idéias e normas fundadas em padrões éticos.

Os impactos sociais de programas e ações, no entanto, são aqueles aspectos sobre os quais uma organização pode ser avaliada e, portanto, permitem investigar a postura da empresa ao gerenciar seus programas sociais. Contudo, muitas organizações vêm ressaltando a abordagem instrumental da responsabilidade social corporativa como forma de melhorar a reputação da empresa, como estratégia para testes de novas tecnologias e produtos e como uma nova ferramenta para adquirir vantagens num mercado globalizado. É o caso aplicado por Kanter (1999), que transformou o conceito de responsabilidade social corporativa em inovação social corporativa, aplicado-o a empresas – como Bell Atlantic, IBM, United Airlines e BankBoston – que fez com que as mesmas se envolvessem estrategicamente em ações sociais a fim de inovar processos e produtos organizacionais.

Pode-se apurar, com este exemplo, que as ações também são realizadas no sentido de se adaptarem às circunstâncias variantes da política maior da organização, ou às pressões do ambiente externo. É claro que a intenção deveria ser a adoção de uma extensa política social, institucionalizada e operacional, que deveria surgir como resultado do comportamento empresarial, principalmente focado na motivação dos princípios da responsabilidade social.

O modelo apresentado por Logsdon e Yuthas (1997), está formatado na integração dos estágios de desenvolvimento moral das organizações, desempenho social corporativo e orientação da organização para com os públicos com os quais atua. Este modelo está centrado no papel da direção da organização como gestora de processos que estimulem a prática de desempenho social corporativo, formulando estratégias, distribuindo recursos e poder, socializando os empregados e estabelecendo um sistema de recompensas.

O estágio de desenvolvimento moral da organização estaria fundamentado nas condutas pessoais e éticas de seus dirigentes, além das forças ambientais de expectativas sociais, normas das indústrias e da comunidade local de negócios, leis e regulamentações.

O modelo está destinado atender requisitos que sejam compatíveis com os valores e metas da organização, a fim de definir o potencial compatível dos parceiros, estabelecendo relações de confiança, identificando metas comuns e atendendo as expectativas de um relacionamento sustentado em valores de natureza ética.

A figura 3.4, adaptado de Logsdon e Yuthas (1997), mostra o estágio de desenvolvimento moral das organizações em função do próprio crescimento moral e características pessoais de seus dirigentes, vinculados às expectativas sociais, normas da indústria e comunidade de negócios, enfatizando o papel da direção na criação de processos que privilegiem a prática do desempenho social corporativo, através da gestão empresarial fundamentada em padrões éticos de comportamento.

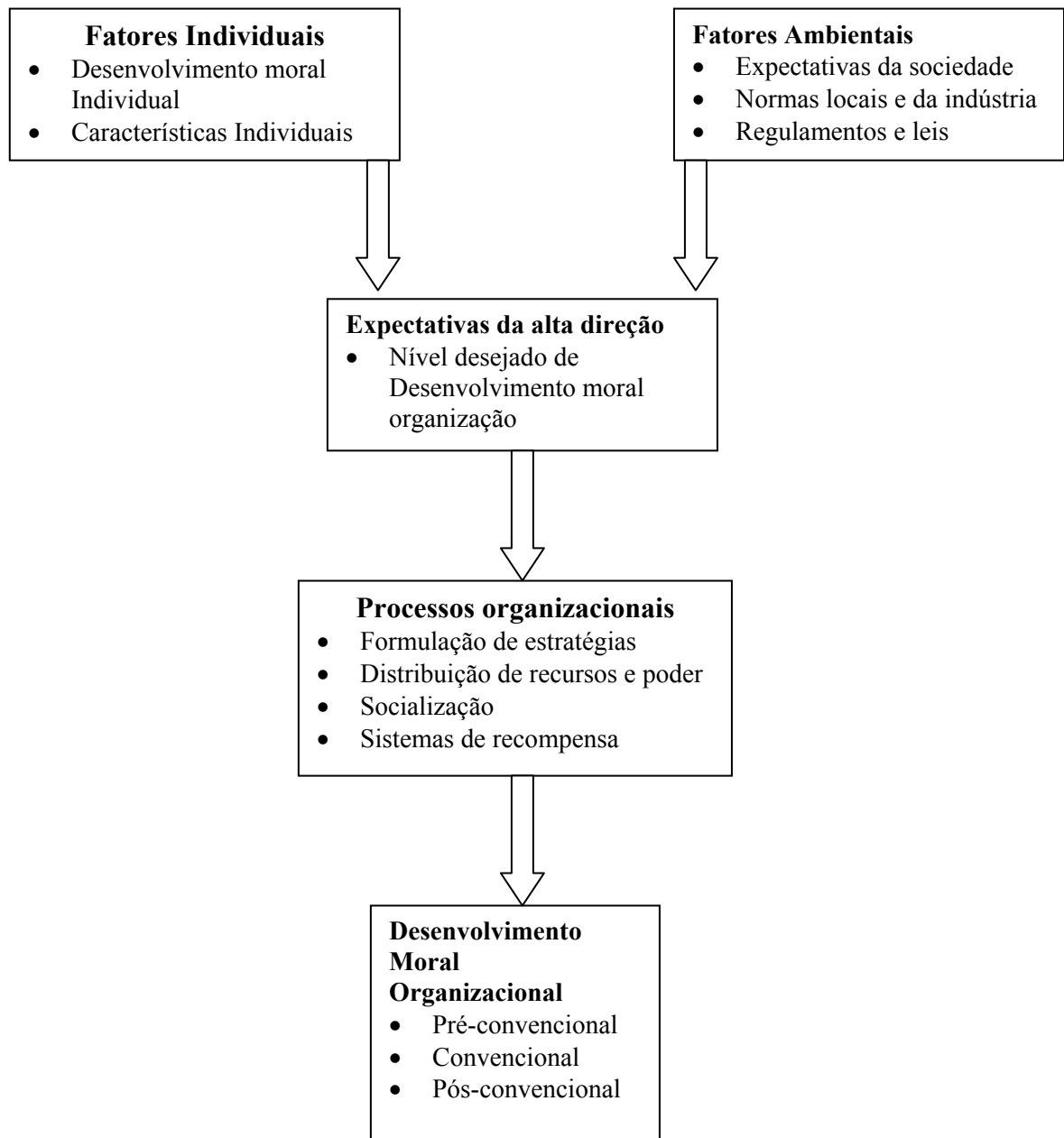


Figura 3.4 – Dinâmica que influencia o desenvolvimento moral organizacional (Adaptado de LOGSDON E YUTHAS, 1997).

De acordo com o modelo apresentado, existem três tipos de abordagem que podem ser utilizadas para gerenciar de forma sistêmica a responsabilidade social corporativa: a pré-convencional, a convencional e a pós-convencional. A figura 3.5 mostra resumidamente o desenvolvimento moral das organizações e a orientação para os *stakeholders* envolvidos.

Nível de desenvolvimento moral	Ênfase	Orientação para os <i>stakeholders</i>	Critério de processo decisório
Pré-convencional	Engrandecimento de si próprio sem considerar os outros.	Orientação apenas para si próprio.	Cálculo quanto ao prazer/dor (princípio utilitarista)
Convencional	Obrigações negativas para com os outros.	Conceito estrito de mercado conforme exigências da lei.	Expectativas dos parceiros de trabalho e controle social.
Pós-convencional	Obrigações positivas.	Relações com uma larga faixa de <i>stakeholders</i>	Princípios morais e éticos universais

Figura 3.5 – Desenvolvimento moral das organizações e orientação para os *stakeholders* (LOGSDON E YUTHAS 1997).

A abordagem pré-convencional dá ênfase na ética e na responsabilidade social a partir do engrandecimento do próprio indivíduo. Os outros são apenas instrumentos necessários para obter benefícios particulares centrados no prazer de si mesmo.

Por outro lado, a abordagem convencional está focada nas obrigações negativas para com os outros, sempre dentro do contexto do respeito dos limites externos à organização. Dessa forma, segundo Logsdon e Yuthas (1997), as relações com os *stakeholders*, como proprietários, investidores, agentes financeiros, clientes e empregados, também são direcionados para respeitar estritamente o que a lei de mercado exige. Como os tomadores de decisões dentro da organização estão sujeitos as expectativas de seus parceiros de trabalho, eles também estão condicionados aos mecanismos de controle social.

A abordagem pós-convencional está centralizada nas relações positivas, cujas obrigações são o respeito pelos outros e o dever na promoção do bem-estar dos parceiros. Estas relações envolvem uma maior quantidade de *stakeholders*, que além das relações estritas do mercado, também contemplam os relacionamentos com a comunidade, grupos ambientalistas e agências governamentais, externas ao ambiente do próprio mercado.

No lugar de um controle social em função de um determinado ambiente relacional, os princípios éticos utilizados no processo decisório transformam-se em universais.

É necessário, portanto, introduzir na organização um processo de mudança como mecanismo de transição para incorporar novas idéias, valores e comportamentos. Este procedimento serve para que os membros da organização se identifiquem com novos parâmetros de comportamento, a fim de internalizar os conceitos contidos no processo de mudança, como forma de perceber e operacionalizar o modelo, através do convencimento da eficácia de sua aplicação. A partir do conceito de Schein (1980), pode-se observar na figura 3.6 como se efetua esse processo no desenvolvimento organizacional.

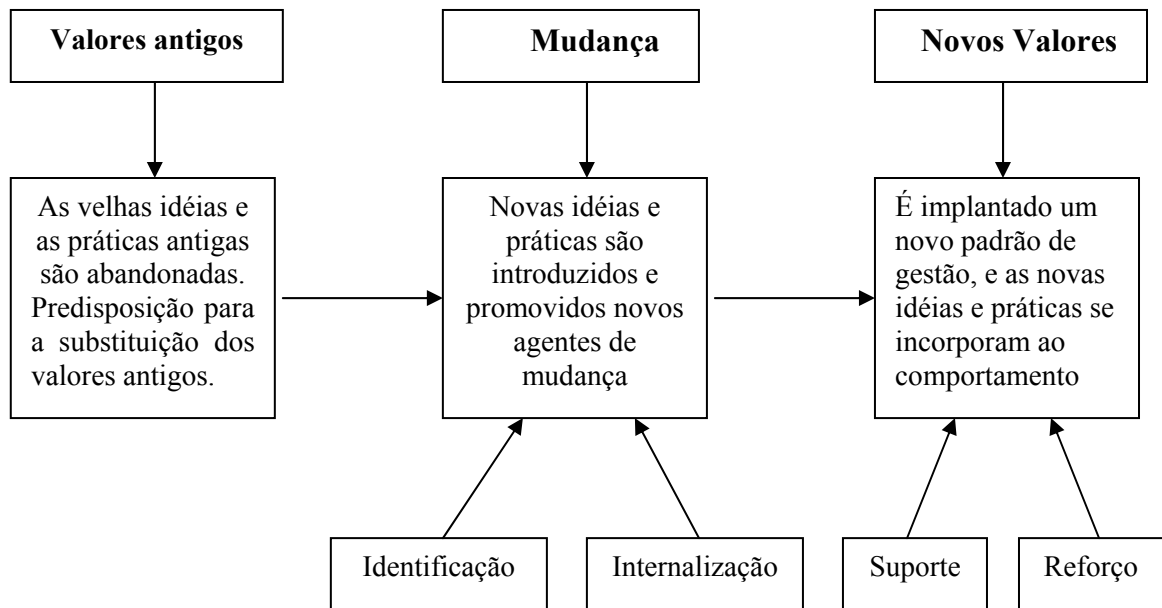


Figura 3.6 – Processo de mudança no desenvolvimento organizacional (Adaptado de SCHEIN, 1980).

A transformação efetuada pela dinâmica da mudança organizacional, através desse novo padrão de comportamento, precisa de mecanismos de suporte e de reforço para consolidar-se como uma norma, que seja aceita e integrada à prática do cotidiano, além de incorporá-la ao comportamento. Dessa forma, o objetivo do modelo está destinado a conceber uma estratégia integrada de gestão empresarial que, usando sua capacidade de sustentabilidade econômica, possa prosperar combinando processos produtivos rentáveis, com atitudes e comportamentos sociais sustentados em valores de natureza ética.

Este processo de mudança organizacional, conforme foi citado, possui alguns condicionantes contidos na versão de Logsdon e Yuthas (1997), em concordância com o desenvolvimento organizacional (DO), resultado do desdobramento prático e operacional da Teoria Comportamental de Likert (1980). Esta composição da interface entre o desenvolvimento moral e comportamento organizacional, está fundamentada na relação existente entre as características individuais dos funcionários e seus vínculos sociais com o ambiente interno e externo da organização.

As mudanças organizacionais em função desses fatores internos e externos são, de acordo com a abordagem pós-convencional, os indicativos para estabelecer novos parâmetros de gestão empresarial, fundamentados no desenvolvimento moral das organizações. A figura 3.7 apresenta as etapas necessárias para diagnosticar o processo de mudança.

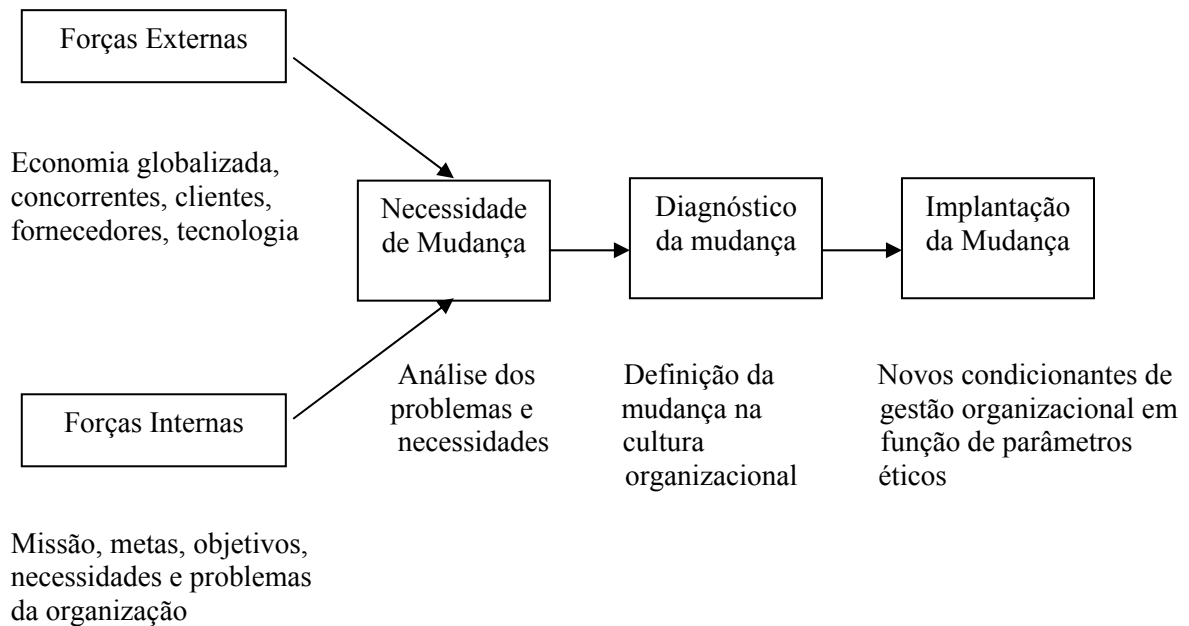


Figura 3.7 – Etapas do processo de mudança organizacional. (Adaptado de SCHEIN, 1980).

A implantação da mudança entende-se como um processo que comporta certas regras básicas comuns a todos os modelos de gestão empresarial, que parte da definição dos objetivos, da missão da empresa, das metas a serem alcançadas e da metodologia utilizada de acordo com esses condicionantes.

Pode-se verificar que os conceitos de responsabilidade social corporativa, não estão fundamentados apenas na racionalidade instrumental, senão que tem como premissa para sua aplicação, um novo conceito de empresa, onde as relações sociais, econômicas e políticas estão condicionadas também a um novo modelo de pensamento focado na ética comportamental. Enderle e Tavis (1998), partindo desse novo conceito de empresa, desenvolveram um modelo no qual as responsabilidades corporativas em suas dimensões sociais, econômicas e ambientais devem estar estruturadas em três níveis de desafios éticos nos quais as organizações devem ser enquadradas. Assim, cada empresa pode ser analisada em sua conduta, de acordo com o estágio em que se encontra com referência aos níveis propostos a seguir:

- Nível 1: requisitos éticos mínimos;
- Nível 2: obrigações consideradas além do nível ético mínimo;
- Nível 3: aspirações para ideais éticos.

A importância de uma exposição clara do que significa uma avaliação do desempenho da empresa em relação à responsabilidade social, está focalizada na gestão social sob dois

aspectos: a postura da empresa e seus processos de gestão da responsabilidade social. A visão de uma empresa sobre suas responsabilidades está relacionada a como ela mede o desempenho dos recursos comprometidos para o atendimento dessa visão. As dimensões sociais, econômicas e ambientais devem ser condicionadas a uma situação de equilíbrio, no qual nenhuma delas deve ser instrumentalizada em favor das demais. Estes requisitos requerem também um conceito de riqueza que incorpore estas três dimensões como ativos para a empresa, visando a sua sustentabilidade num contexto de mudanças produtivas aceleradas, caracterizadas pelos novos paradigmas sócio-econômicos atuais.

3.1.2 – As novas tendências e desafios éticos na responsabilidade social nos negócios

A sociedade é definida como um conjunto de indivíduos ou grupos que, inter-relacionados socialmente, criam organizações e sistemas para sobreviver, crescer e prosperar a fim de atingir o bem-estar individual e coletivo. Entretanto, assim como as organizações são entidades jurídicas individualizadas situadas num contexto geográfico determinado, a sociedade também ocupa e possui uma fisionomia individualizada que a distingue. Para os objetivos deste trabalho, é necessário identificar a relação existente entre a sociedade específica à empresa.

No centro dos relacionamentos e interações entre uma empresa e a sociedade encontram-se uma série de agentes sociais que, com o impacto de suas decisões e ações podem afetar ou ser afetados pelas próprias atividades e, mais especificamente, no contexto deste trabalho, dos *stakeholders* associados aos negócios de uma organização empresarial.

Svendsen (1998), concentra o foco de seus estudos na gestão de interação que existe entre os vários *stakeholders* e a empresa, definindo-as como sendo orgânicas e vitais para o desenvolvimento de um modelo colaborativo, que cria uma série de oportunidades e vantagens competitivas para a empresa, aumentando assim sua estabilidade num ambiente hostil. Estas relações orgânicas são classificadas pelo autor conforme os tipos de *stakeholders* que participam do processo produtivo:

- primários (ou elementares), que são aqueles ligados diretamente à fortuna da empresa, tais como investidores, empregadores, fornecedores, clientes, residentes na comunidade onde a empresa está estabelecida, o meio ambiente, gerações futuras e espécies não humanas, e;
- secundários, que são indiretamente influenciados pelas ações da organização. São aqueles que não participam das transações da empresa, e que não são imprescindíveis para sua sustentabilidade. Entre estes se encontra a própria mídia, que como grupo de pressão,

pode influenciar a opinião pública em favor ou contra da atividade da empresa. A figura 3.8 mostra uma lista indicativa de *stakeholders* primários e secundários.

Proprietários (Nas relações diretas com a organização)	Comunidade (Na interação da organização com a comunidade)
• Acionistas/investidores (P)	• Residentes nas proximidades onde a organização opera (P)
• Fundo de pensão dos empregados (P)	• Associação de moradores (S)
• Fundo mútuo de gerenciamento (S)	• Câmara de Comércio (S)
Clientes	• Organizações de caridade
• Compradores individuais (P)	• Escolas e universidades (S)
• Nicho mercado étnico (P)	• Grupos de interesses especiais (S)
• Associação de consumidores (S)	• Meio ambiente, espécies não humanas (P)
• Representante na mídia dos consumidores (S)	• O meio ambiente (natural) (P)
Funcionários	• Espécies não humanas (P)
• Novos funcionários (P)	• Gerações futuras (P)
• Funcionários mais velhos (P)	• Cientistas(S)
• Grupos minoritários (P)	• Movimentos de grupos ambientais (S)
• Aposentados (P)	Mídia
• Funcionários com famílias (P)	• Representantes da mídia (S)
• Sindicatos (S)	• Colunistas (S)
Indústria	Órgãos de regulamentação governamental
• Fornecedores (P)	• <i>Polycymarkers</i> federais (S)
• Competidores (S)	• Instituições estaduais e municipais (S)
• Associação das Indústrias (S)	• Fiscais locais (S)
• Líderes de opinião das indústrias (S)	

Figura 3.8 – Lista dos *stakeholders* primários (P) e secundários (S) (SVENDSEN, 1999).

De acordo com o modelo colaborativo de Ann Svendsen (1998), a gestão do mesmo está focada na construção de relacionamentos estáveis entre a organização e a sociedade, visando a interação entre os valores e metas da empresa com as necessidades e interesses dos *stakeholders*. Nessa relação mútua, cria-se um capital social centrado no potencial compatível dos parceiros através da identificação de metas comuns e de confiança no processo de avaliação do desempenho da organização. Tal perspectiva deve estar fundamentada numa transparência organizacional, na qual os valores éticos cumprem um papel fundamental.

Svendsen (1998), destaca que estes valores, a partir de normas e princípios assumidos e praticados no cotidiano do trato com os *stakeholders* constroem relações de confiança, incentivam a adotar parcerias que agregam valor de mútuo benefício e ajudam a tomar decisões empresariais considerando aspectos econômicos, sociais e ambientais. Este modelo colaborativo, segundo o autor, precisa que seus gestores desenvolvam habilidades para se confrontar com riscos e desafios, a fim de estar dispostos a ouvir e aceitar propostas inovadoras sem ter que recorrer a qualquer tipo de sanção ou autoridade.

Segundo Vitali Bello (2001), a forma de aplicação deste modelo colaborativo proposto por Svendsen (1998), pode ser resumido em três tarefas básicas que servem para avaliar o estágio de colaboração em determinada organização. A primeira está destinada a pesquisar o comportamento dos funcionários (elaboração de técnicas de pesquisa, questionários, tipo de amostras, orçamento e tamanho da organização). A segunda tarefa consiste numa revisão do sistema corporativo, o uso das políticas e programas praticados com os empregados, com os fornecedores e a comunidade. A última tarefa está focada na identificação das incongruências na prática das políticas ou programas da organização, a fim de determinar o que deve ser mudado no processo colaborativo.

Por outro lado, a partir da revisão da literatura apresentada no capítulo 2, torna-se necessário explicitar as orientações estratégicas das organizações quanto à incorporação da responsabilidade social nos negócios. Nestas orientações pode-se verificar que o posicionamento de cada empresa dependerá do perfil cultural do público que exerce a direção da mesma. Nesse sentido, o conceito de “moral empresarial” seria o conjunto daqueles valores e normas que, dentro de uma determinada organização, são reconhecidos como vinculantes.

Como ética aplicada ela tem como meta estabelecer, através do acordo com as pessoas atingidas pelo agir empresarial, normas materiais e processuais que postas em vigor na empresa através de orientações estratégicas, possam ser combinadas entre si. Para Leisinger e Schmitt (2001), a ética empresarial só pode ser operacionalizada em ações e medidas que consigam harmonizar os efeitos conflituosos do princípio do lucro e outros interesses com a garantia da existência da empresa no mercado, ou aquelas que por uma causa ou outra, a coloquem em situação de risco.

Para tanto, a empresa como uma rede de relacionamentos entre *stakeholders* associados ao negócio e a suas inter-relações com organizações e instituições, requer orientações estratégicas expressas em cartas compromissos, normas de conduta, princípios e valores para sua sustentação como empresa socialmente responsável. A figura 3.9 resume o foco

fundamental da relação existente entre a empresa e os diferentes grupos de *stakeholders* que a compõem.

Orientações dos stakeholders	Objetivos	Metas
Acionistas	Maximização do lucro	Econômicas
Estado/governo	Cumprimento das obrigações legais	Jurídicas
Empregados	Reter e atrair funcionários qualificados	Referente a área de Recursos Humanos
Comunidade	Relacionamento socialmente responsável com a comunidade	Projeto assistencialista
Fornecedores e Compradores	Relações comerciais éticas	Cadeia de produção e consumo
Publicação de Relatórios e promoção da marca	Balço Social	Marketing Social
Ambiente natural	Desenvolvimento sustentável	Meio ambiente

Figura 3.9 – Orientação da empresa para os *stakeholders* (ASHLEY, 2002).

Em princípio, segundo Ashley (2002), na orientação dos acionistas, a responsabilidade social da empresa está vinculada apenas à maximização dos lucros. Não seria obrigação da empresa cuidar dos aspectos sociais e sim do Estado. O Aspecto econômico desta visão está diretamente relacionado à criação de valor aos acionistas. Qualquer tipo de contribuição, do ponto de vista desta orientação, seria considerada como um tributo sobre os lucros.

Em sua orientação para o Estado ou governo, a responsabilidade social da empresa apenas contemplaria o cumprimento das regulamentações especificadas em lei, focadas nos seus aspectos jurídicos/legais. Com referência aos empregados, a orientação estaria em atrair e reter os funcionários com qualificação. Para a empresa, isto é uma norma básica da gestão dos Recursos humanos, que comporta a adoção de padrões e normas internacionais (*Social Accountability* 8000 – SA8000) de responsabilidade social, como forma de incorporar parâmetros para implantar auditorias e certificações, distribuição ou participação nos lucros e elaboração de códigos de ética. (ASHLEY, 2002).

No caso de orientação para a comunidade, a responsabilidade social tem um caráter assistencialista, assumida como um ato voluntário da direção em função de estratégias predeterminadas, visando à consolidação da imagem da empresa “junto ao governo, trabalhadores, clientes, concorrentes, parceiros e fornecedores”. Este tipo de orientação possui um grande impacto na sociedade, já que, segundo Ashley (2002), gera e incentiva um amplo mercado de trabalho para o terceiro setor, considerado como um segmento de atividades relevante e potencialmente dinâmico da economia.

A base de orientação para os fornecedores e compradores está focada na utilização de parâmetros éticos para a operacionalização da cadeia de produção e consumo (ciclo de vida do produto). O comércio ético está fundamentado na escolha, capacitação e integração daqueles fornecedores que respeitam as dimensões sociais, econômicas e ambientais do desenvolvimento sustentável, assim como a educação dos compradores em termos de seleção, uso e descarte de produtos e serviços.

Na orientação para publicação de relatórios e promoção da marca é o uso e publicação do balanço social como prática de cidadania empresarial. A forma operacional é a gestão estratégica do marketing social através de processos de inovações sociais a partir de atitudes e práticas individuais e coletivas, orientadas fundamentalmente em preceitos éticos.

Com referência a orientação para o ambiente natural, a responsabilidade social da empresa deve estar orientada na sua gestão ambiental com base em ações de treinamento e capacitação de recursos humanos, preservação ambiental, ações de saúde, segurança industrial e certificação ambiental com base nas normas BS 8800 e ISO 14001 (normas de padrão internacional de auditoria ambiental, segurança e saúde).

3.1.3 – Duas abordagens éticas da responsabilidade social

A responsabilidades éticas correspondem a atividades, comportamentos e práticas políticas tanto positivas como negativas no âmbito da sociedade. Segundo Carroll (2000), estas práticas comportam uma série de normas, padrões e expectativas de comportamento que possam atender tanto os interesses da empresa como a dos diversos públicos (*stakeholders*) com os quais a mesma se relaciona. Estas responsabilidades éticas correspondem a valores morais específicos estabelecidos pela organização a qual estes atores pertencem. Entretanto, esses valores morais estão vinculados as crenças pessoais do que significa eticamente correto ou incorreto, tanto por parte do próprio indivíduo quanto sua relação com os outros, que terminam, através de um processo inconsciente, sendo incorporados pela empresa como parte de sua cultura comportamental. Quando as sociedades passam por transformações profundas em termos sócio-econômicos, também a ética e a moral adquirem novos condicionantes vinculados a esses processos de mudança. Costa (1998), sustenta que os processos que incorporam a comercialização de produtos e serviços trazem consigo novas questões éticas com que as organizações devem aprender a lidar, principalmente quando essas questões afetam tanto os lucros quanto à credibilidade da organização perante um contexto econômico de padrões globais de operação.

Nesse sentido, Santos (2000), comenta que a dualidade dinheiro-consumo cria uma “ética da prosperidade” que privilegia a acumulação como uma meta em si própria, sem qualquer vínculo com o esforço e a criatividade humana. A consolidação do poder através do dinheiro direciona a capacidade humana para aquilo que o autor denomina como a “ética do dinheiro”, caracterizada pela introdução de um novo conceito de racionalidade econômica sustentada em:

- uma nova noção de riqueza e de prosperidade em função de um equilíbrio macroeconômico;
- a existência do dinheiro em estado puro;
- o utilitarismo como regra de vida;
- a necessidade de competição em todos os âmbitos da sociedade;
- abandono da solidariedade;
- supremacia da técnica e do mercado;
- descaso na visão do mundo e na capacidade moral e intelectual dos indivíduos;
- incorporação de um pensamento único.

Segundo Santos (2000), essa nova visão produz efeitos devastadores nas relações sociais: ampliando as desigualdades, propiciando a corrupção, negligenciando o exercício da cidadania, glorificando a avareza e a esperteza como forma de sucesso, minando com isso todos os conceitos fundamentais da ética e da política.

Pode-se constatar na atualidade, que na maioria das organizações, a intenção de comportar-se de uma maneira eticamente legítima é claramente considerada como parte essencial de suas políticas de negócios. Entretanto, atualmente, estes esforços não fizeram grandes progressos, pois não se trata apenas dos valores básicos com os quais a maioria está de acordo, senão na dificuldade de transportá-los para a prática. Na maioria dos casos, esta dificuldade não acontece no âmbito das diretorias e sim com os funcionários que atuam na “linha de frente”, os quais se encontram muitas vezes no dilema de optar entre o êxito comercial e os princípios morais. Pode-se dizer então, que são estes funcionários que na suas práticas do dia-a-dia têm que, necessariamente, interpretar as normas do comportamento ético. Torna-se evidente que – na falta da incorporação de parâmetros éticos – o dinheiro fala mais alto do que a moral.

Melo Neto e Froes (2001), citando Milton Santos, dizem que a globalização, suportada por um novo sistema tecnológico e pela tirania do dinheiro, deu origem a novos processos hegemônicos dominados pelas empresas globais, cujos elementos principais são: a ética da

competitividade, a ética do consumo e a exaltação do mercado. É quando o conceito da “Ética do dinheiro” transforma-se na “ética da irresponsabilidade social”

É nesse contexto que surge a idéia de uma “nova Ética da responsabilidade social” que está vinculada ao espírito de cidadania empresarial, como forma de superar os efeitos perversos da ética da irresponsabilidade social. A figura 3.10 mostra um comparativo entre ambas éticas.

A ética do Dinheiro (irresponsabilidade social)	A nova ética social (responsabilidade social)
Incentiva o individualismo	Incentiva o associativismo
Ênfase a competição e competitividade	Ênfase na solidariedade
Predomina o discurso único do mercado	Predomina o debate civilizatório
Descaso pelos problemas sociais	Privilegia os problemas sociais
Incorporação de comportamentos antiéticos	Incorporação de comportamentos éticos
Provoca alienação	Provoca participação
Deteriora o trabalho	Enaltecimento e revigoração do trabalho
Contamina o caráter das pessoas	Exaltação do caráter da pessoa
Amplia as desigualdades	Reduz as desigualdades

Figura 3.10 – Éticas da responsabilidade e da irresponsabilidade social (MELO NETO E FROES, 2001).

Segundo Melo Neto e Froes (2001), a adoção de padrões éticos mais rigorosos é uma forma das empresas sobreviverem num mercado globalizado altamente competitivo, no qual prevalecem as demandas do público para um comportamento socialmente responsável por parte das organizações. A responsabilidade social corporativa é a característica que melhor define esse novo comportamento. Surge assim uma nova visão de que os negócios devem ser realizados de forma ética, observando rigorosos valores morais, em conformidade com comportamentos universalmente aceitos. Para isto, a organização deve caracterizar-se de acordo com os seguintes requisitos:

- preocupação com comportamentos éticos e atitudes morais que afetam a totalidade do público envolvido (*stakeholders*);
- incorporação de valores morais que tenham em conta os direitos humanos universais;
- um maior envolvimento da organização com a comunidade, contribuindo para o desenvolvimento da mesma em seus aspectos econômicos e sociais;
- respeito ao meio ambiente na incorporação de um projeto de desenvolvimento sustentável.

Pode-se dizer, que estes parâmetros são, na sua essência, uma referência para a responsabilidade social corporativa como indicador para tornar as organizações mais produtivas e garantir a aceitação do público.

3.2 – Um Modelo de Gestão e seus Indicadores Sociais fundamentados no Terceiro Setor

Os valores e motivos que estão presentes e fundamentam a função social das organizações e suas relações com os *stakeholders*, são os parâmetros necessários para estabelecer uma orientação estratégica direcionada à responsabilidade social nos negócios.

De acordo com a análise realizada sobre as abordagens éticas assumidas pela organização, essa visão, conforme foi visto, afetará a imagem ou não da empresa na sua rede de relacionamentos, tanto entre seus *stakeholders* ligados ao negócio, como também em relação aos grupos e instituições que de algum modo afetam o funcionamento da mesma.

Se a organização apenas considera como prioridade máxima seu desempenho econômico-financeiro, sua sustentabilidade estará centralizada nas relações que a mesma estabelece com seus acionistas e agentes financeiros. Ashley (2002), diz que esta tendência leva também à empresa a adotar uma política similar na suas relações com o restante do seu público. Essa política visa apenas à repartição do poder entre as diversas relações da empresa, sustentada em função da criação e distribuição da riqueza “gerada pelo empreendimento econômico” (ASHLEY, 2002).

O modelo de gestão proposto por Ashley (2002), está fundamentado na identificação dessas relações como ponto de partida para que a empresa possa elaborar, por um lado, as conseqüências que as mesmas podem provocar no contexto da organização e, por outro, de que forma a empresa vinculará seu desempenho econômico em relação a suas responsabilidades sociais com seu público interno e externo. A importância deste modelo deve estar baseada na imagem a ser desempenhada pela organização em seu posicionamento estratégico em função de seus valores/princípios (que Ashley define como critérios inegociáveis de conduta), de sua missão (que é a razão de ser da empresa) e de sua visão em longo prazo (qual seria a imagem correta para o futuro da empresa), para assim argumentar as decisões e operações de seus negócios, que resultam expressas na conduta de seus funcionários.

De acordo com Ashley (2002), que situa a visão em longo prazo como um indicador que deve ser ajustado conforme as mudanças e novas conjunturas com que a organização se confronta, os valores/princípios e a missão da empresa têm que ser “duradouros e consistentes” com a realidade cotidiana da mesma, requerendo para isso uma atenção redobrada na formulação desses critérios de conduta.

A gestão da responsabilidade social fundamentada num comportamento ético, implica necessariamente um envolvimento e aproximação maior dos *stakeholders* da organização no

processo de elaboração dessas condutas éticas, como também até onde os parâmetros usados em termos de avaliação de desempenho e sistemas de remuneração estão associados ao cumprimento desses valores/princípios e missão da empresa. A figura 3.11 mostra as diretrizes básicas da gestão de responsabilidade social da empresa.

Conhecer	Ideologia básica da direção da empresa	Imagem interna e externa da empresa
Planejar e Monitorar	Estratégia a partir da ideologia e imagem	Monitoramento e Avaliação do desempenho e da imagem

Figura 3.11 – Modelo para gestão da responsabilidade social da empresa (ASHLEY, 2002)

Este sistema de avaliação de desempenho, conforme Ashley (2002), deve estar vinculado ao modelo que a empresa incorpora nos termos de suas responsabilidades perante seus diversos *stakeholders*. Deve-se propor um roteiro básico para o “autoconhecimento” e “posicionamento estratégico” da empresa quanto a sua responsabilidade social nos negócios.

O procedimento para que a organização se posicione estrategicamente através do autoconhecimento, deve seguir um roteiro básico que, segundo a autora, deve contemplar os seguintes requisitos:

1. Que valores e princípios a empresa adotará quanto a sua responsabilidade social corporativa diante de seus respectivos públicos (*stakeholders*)?

- acionistas e investidores;
- agentes financeiros;
- pessoas físicas e jurídicas contratadas para trabalhar para a empresa;
- concorrentes;
- parceiros privados, estatais e não-governamentais;
- cadeia de compradores/consumidores (diretos e indiretos);
- cadeia de fornecedores (diretos e indiretos);
- ambiente local, regional, nacional mundial;
- comunidade local;
- governo federal, estadual e municipal;
- gerações futuras de *stakeholders* (impacto a longo prazo)

2. Como a empresa conhece, analisa e decide quanto aos impactos de suas políticas estratégicas e suas operações em termos de aspectos econômicos, sociais e ambientais?

3. Até que ponto a empresa irá formalizar e divulgar suas intenções de conduta diante de seus públicos quanto a considerar aspectos ambientais, econômicos e sociais de suas decisões e operações (códigos de conduta da empresa)?

4. Quais serão os critérios para avaliar o desempenho total dos negócios operados pela empresa?

Estas três últimas perguntas envolvem aspectos ligados ao desempenho da organização na dimensão das relações político-sociais, de produção e distribuição interna e na contribuição para o desenvolvimento sustentável através dos seguintes requisitos:

- economia de recursos ambientais, humanos, financeiros, materiais e patrimoniais;
- eficiência na relação entre produção e recursos utilizados;
- efetividade para atingir a satisfação dos benefícios do produto/serviço e os objetivos estratégicos do negócio;
- satisfação das pessoas físicas e jurídicas quanto ao desempenho da empresa em suas relações de trabalho;
- atendimento dos requisitos legais no trato da empresa com seus diversos *stakeholders*;
- programas de melhoria, além dos requisitos legais, na harmonização dos aspectos econômicos, sociais e ambientais na operacionalização dos negócios da empresa;
- análise do ciclo de vida dos produtos e gestão dos processos em função do impacto social, ambiental e econômico provocado na sociedade;
- promoção da produção responsável ao longo da cadeia de fornecedores e compradores associada aos negócios da empresa;
- educação do consumidor e demais *stakeholders* quanto ao consumo e emprego responsáveis pelos insumos e produtos associados ao negócio;
- contribuição da empresa para o desenvolvimento de uma sociedade sustentável.

O modelo de análise proposto por Ashley (2002), está baseado numa perspectiva temporal e espacial, como forma de demonstrar que a empresa não é necessariamente o centro da sociedade, mas que é o resultado de um processo de relações entre ambas ao longo do tempo e do espaço. Esta dimensão temporal e espacial serve para definir a constituição histórica e geográfica do conceito de empresa, principalmente quando se trata de desvincular a mesma dos modelos empresariais focados apenas na maximização dos lucros, para poder contextualizá-la como uma organização ao serviço das necessidades sociais. Por outro lado, tal dimensão é um indicativo dos impactos sociais de programas e ações pelos quais a empresa pode ser avaliada com maior profundidade, em função das auditorias sociais e auto-avaliações do desempenho da responsabilidade social em seus negócios.

3.2.1 – O Terceiro Setor como ferramenta empresarial

O Terceiro Setor é um ramo de atividade que representa uma nova esfera da economia, com racionalidade própria e funções específicas. As regras econômicas deste setor giram em torno de indicadores sócio-econômicos focados nas relações de parceria existente entre o Estado, a iniciativa privada e os cidadãos preocupados com o bem-estar da sociedade. Nesse sentido, conforme Salamom e Anheier (1992), o setor é composto de organizações estruturadas, com atuação fora do aparato formal do Estado, com a finalidade de envolver a comunidade num esforço voluntário destinado a criar um espaço para exercitar a responsabilidade social.

A existência do Terceiro Setor é resultado da falência do Estado do bem-estar social, modelo econômico predominante até a década de 70, que tinha como característica fundamental a capacidade de ser o principal provedor do consumo social. O surgimento do Estado Mínimo, produto de concepções neoliberais, terminou por fragilizar o Primeiro Setor, que é o próprio Estado. Com o fortalecimento do Mercado, sustentado por uma nova onda globalizante, este Segundo Setor terminou reinando absoluto, concentrando a renda e deixando grandes parcelas da população mundial num estado de pobreza plena, acelerado por mecanismos perversos de desigualdade e exclusão social.

Estas observações trazem à discussão sobre a responsabilidade social das organizações em função da emergência do chamado “Terceiro Setor” e suas relações com os outros, o público e o privado. Os movimentos sociais, os grupos comunitários, as ONG’s, as entidades civis se organizam na criação de uma nova ordem social, gerando mudanças nas relações entre o Estado, as empresas e a sociedade civil (MELO NETO E FROES, 2001).

Conforme esta nova ordem social, segundo Melo Neto e Froes (2001), as empresas lucram socialmente quando suas ações sociais tem bons resultados no âmbito interno. O indicador pode ser o aumento de produtividade, a diminuição nos gastos de saúde e na ausência de conflitos interpessoais. No âmbito externo, a empresa pode lucrar socialmente quando aumenta a credibilidade e confiança do seu público consumidor, quando é reconhecida a sua atuação ativa na comunidade, através da capacitação profissional e contratação de mão-de-obra local.

Na visão de Salamom e Anheier (1992), os “capitais sociais” produzidos pelo desenvolvimento do Terceiro Setor pode ser exemplificados através dos novos modelos de parceria entre os diferentes agentes da economia social, pela capacitação profissional dos cidadãos e pelas ONG’s criadas com o apoio da comunidade empresarial. A busca de formas

criativas de inclusão e integração social no modelo econômico atual significa, segundo Kisil (2000), a concretização da interação entre o mercado e o Terceiro Setor de forma de “poder contribuir com o processo produtivo, criando emprego e oferecendo mercadorias e serviços”.

A ação da responsabilidade social por parte das organizações, reflete a participação das mesmas no estímulo à cidadania corporativa e a ética social centrada no dever cívico, que vincula o exercício da responsabilidade social com o exercício da cidadania empresarial. A figura 3.12 mostra os principais elementos que caracterizam e definem o Terceiro Setor.

Elementos Definidores	Indicadores
Foco	Bem-estar público Interesse comum
Questões centrais	Pobreza, desigualdade, exclusão social
Entidades participantes	Empresas privadas, Estado, ONG's e sociedade civil
Nível de atuação	Comunitário e de base
Tipos de ações	Ações de caráter público e privado, associativas e voluntaristas.

Figura 3.12 – Elementos definidores do Terceiro setor (MELO NETO E FROES, 2001).

A natureza específica das ações sociais, que caracterizam o Terceiro Setor, compreende modalidades diversas de atuação, através de entidades que realizam desde trabalhos filantrópicos até investimentos intensivos em programas e projetos sociais. Estas modalidades de atuação são as que mais se expandem no Brasil, muitas delas financiadas por corporações multinacionais e empresas nacionais, através de ações diretas por meio de institutos criados para esses fins. Algumas empresas também financiam diretamente projetos da comunidade, assim como desenvolvem seus próprios programas e projetos sociais. O crescimento dos investimentos através de parcerias estabelecidas entre os diferentes setores da sociedade está em franca expansão, na medida em que o Terceiro Setor congrega recursos do Governo, das empresas privadas, das ONG's e da própria comunidade.

Os campos tradicionais em que atuam os serviços comunitários que mais crescem no Brasil são: a educação; a saúde; os serviços sociais; a cultura e a recreação. Segundo a pesquisa realizada pela Universidade Johns Hopkins, ligada à Sociedade Internacional para Pesquisa sobre o Terceiro Setor (*International Society for Third Sector Research – ISTSR*), o crescimento de mão de obra no Brasil empregada nesses segmentos foi: educação (29% do

total); saúde (20%); serviços sociais (18%); e cultura e recreação (15%). (Gazeta Mercantil, 27/11/98 – CARIDE, 1998).

Melo Neto e Froes (2001), citam o perfil de investimentos da UNICEF no Brasil como um indicativo da atuação do Terceiro Setor, num total de US\$ 18.109.925,06 (1998). A figura 3.13 identifica as principais áreas de atuação e relevância do Terceiro Setor no Brasil.

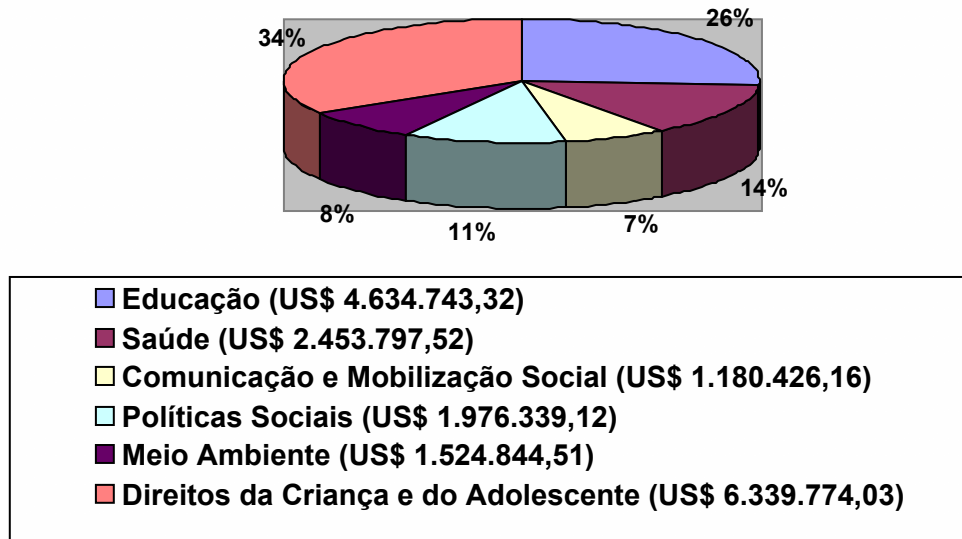


Figura 3.13 – Investimentos do UNICEF (MELO NETO E FROES, 2001).

A disseminação das parcerias estratégicas envolvendo governo, empresa, ONG's e sociedade civil, criou um novo modelo de atuação em todos os países por parte das organizações empresariais vinculadas ao Terceiro Setor. O foco principal destas parcerias está centrado na crescente necessidade de combate à pobreza e a exclusão social. O surgimento deste novo modelo de atuação na área social está fundamentado na responsabilidade social, no comportamento ético e numa maior participação dos públicos internos e externos na gestão empresarial. Segundo Melo Neto e Froes (2001), as principais características que indicam a inter-relação entre o Terceiro Setor e as organizações empresarias, são as seguintes:

- atuação conjunta envolvendo empresas, governo, ONG's e sociedade civil;
- predomínio de formas participativas de gestão;
- foco nas ações de combate à pobreza;
- participação totalizadora no desenvolvimento de ações sociais;
- ênfase em projetos e ações em nível local e comunitário e;
- ação conjunto de membros da comunidade como membros voluntários das ações sociais.

Estas parcerias estratégicas entre os diferentes setores da sociedade podem ser organizadas de varias formas, conforme mostra a figura 3.14, que dá ênfase em projetos sociais por parte das empresas a partir de áreas próximas de suas respectivas unidades produtivas.

Tipo de parcerias	Forma da parceria
Governo/Empresa	A Empresa privada fornece recursos para o Governo desenvolver seus projetos sociais, na forma de patrocínios, doações ou financiamentos de campanhas sociais.
Empresa/ONG	A Empresa contrata os serviços de uma organização Não-Governamental para desenvolver os seus projetos sociais.
Empresa/ONG/ Sociedade Civil	A empresa desenvolve seus projetos sociais com o apoio de uma ou mais ONG's e demais entidades da sociedade civil.
Governo/Empresa/ONG Sociedade Civil	O Governo desenvolve seus projetos com recursos da empresa e com a participação de uma ou mais ONG's e da sociedade civil.
Empresa/Sociedade civil	A empresa desenvolve seus projetos sociais com a participação da sociedade civil.

Figura 3.14 – Tipos de parcerias estratégicas (adaptado de MELO NETO E FROES, 2001).

As ações sociais realizadas pelas empresas brasileiras podem ser classificadas de acordo com alguns parâmetros baseados na sua origem setorial, seus objetivos e foco de atuação, que podem ser avaliadas de acordo com a natureza dessas ações, a seguir: inserção na comunidade, melhoria das condições de emprego, desenvolvimento social e apoio ao voluntariado. Por outro lado, as novas normas de certificação social, que começam a ser incorporadas nas empresas brasileiras como indicadores de responsabilidade social, vêm atuando como “diplomas de cidadania empresarial” que, segundo Scharf e Guimarães (1999), são o sistema de verificação de como as empresas e seus fornecedores atuam na área social.

A norma de certificação social inglesa – “*Social Accountability 8000*” – criada em 1997 pela Agencia de Credenciamento do Conselho de Prioridades Econômicas – “*The Council on Economic Priorities Accreditation Agency – CEPAA*” – está destinada a desenvolver diretrizes, normas e procedimentos que permita às empresas desenvolver e executar políticas de responsabilidade social.

Este sistema de gestão começa a ser incorporado nas empresas brasileiras, a exemplo das normas de qualidade (ISO 9000) e para o meio ambiente (ISO 14001), que inclui em seus procedimentos, o comprometimento da alta administração no atendimento dos requisitos contidos na norma de responsabilidade social (SA 8000), em conformidade com as leis nacionais e outros instrumentos internacionais. As empresas devem assegurar que os requisitos contidos nas diretrizes da norma de responsabilidade social sejam implementados

estendidos a todos os níveis da organização, contemplando os principais parâmetros de avaliação do desempenho social das empresas, de acordo com os seguintes requisitos indicadores:

- trabalho infantil;
- trabalho forçado;
- saúde e segurança;
- constrangimento no trabalho;
- liberdade de associação e direito de negociação coletiva;
- discriminação;
- práticas disciplinares;
- horas de trabalho;
- remuneração justa e administração de sua aplicação.

De acordo com Meringe (2000), esta norma introduz nos sistemas de gestão valores e princípios sustentados nos direitos humanos e na ética universal. Entretanto, este processo de certificação social deve contemplar as diferentes áreas organizacionais da empresa, como forma de estabelecer parâmetros de avaliação desses indicadores.

Neste sentido, a atuação da empresa deve estar calçada em comportamentos éticos no âmbito social, econômico e ambiental. Sua função social não é somente oferecer bons serviços e produtos, mais ampliar o campo de atuação na área dos direitos humanos; dos funcionários, colaboradores da empresa e dos grupos de interesse; proteção ambiental; relações comunitárias e relações com fornecedores e clientes; assim como o monitoramento e avaliação do desempenho da empresa nessas tarefas.

As áreas principais que devem ser objeto de avaliação, segundo Melo Neto e Froes (2001), são três setores distintos. O primeiro é o processo produtivo, que tem como objetivo verificar se a empresa tem respeito pelos direitos humanos e do trabalho nas diferentes unidades de produção. Esta avaliação também envolve os fornecedores que integram a cadeia produtiva. A certificação ambiental ISO 14001 é o pré-requisito para a obtenção da certificação social. Nas relações com os agentes que fazem parte da cadeia produtiva, deve predominar o respeito aos valores éticos. As relações com a comunidade também devem ser avaliadas de acordo com as ações sociais desenvolvidas, como doações, incentivo ao voluntariado e fomento ao desenvolvimento social da região. Este tipo de iniciativa é um passo fundamental para a obtenção da certificação social. A terceira área é no âmbito das relações com os empregados e seus dependentes, e todos os benefícios que o modelo organizacional pode oferecer para uma melhor qualidade de vida no trabalho. A figura 3.15

mostra os indicadores identificados por área a fim de serem utilizados pela empresa na sua avaliação social.

Áreas principais de avaliação	Indicadores principais
Processo Produtivo	<ul style="list-style-type: none"> • Gerenciamento das relações trabalhistas. • Gerenciamento das relações com fornecedores e tipos de contratações de mão de obra. • Respeito aos direitos humanos. • Gestão ambiental. • Natureza do produto (ciclo de vida do produto)
Relações com a comunidade	<ul style="list-style-type: none"> • Problemas sociais resolvidos. • Natureza das ações realizadas. • Parceiros. • Beneficiários. • Forma e foco das ações
Relações com os empregados e seus dependentes	<ul style="list-style-type: none"> • Gestão do clima organizacional • Gestão da qualidade de vida no trabalho. • Concessão e expansão de benefícios (dependentes) • Emprego e renda.

Figura 3.15 – Indicadores das áreas principais de avaliação (MELO NETO E FROES, 2001).

Este procedimento serve, por outro lado, como um instrumento de avaliação que pode ser utilizado pela sociedade civil para monitorar o desempenho social das empresas. Esta forma de vínculo entre a empresa e a sociedade civil transforma-se numa ferramenta efetiva para consolidar os mecanismos necessários para o exercício da gestão da responsabilidade social corporativa.

3.3 – O Balanço Social como indicador de responsabilidade social e ética empresarial

A função principal do Balanço Social da empresa é tornar pública a relação com a comunidade, com o meio ambiente e com seu próprio corpo de funcionários, constituindo-se assim um instrumento importante na gestão empresarial. A transparência das ações para com o público em geral, para com os consumidores e os respectivos investidores e acionistas, é um indicador para saber o que a empresa está fazendo na área social. Estas relações tornaram-se uma questão de estratégia financeira e de necessidade de atender os requisitos éticos que a responsabilidade social envolve, como forma sobrevivência e sustentabilidade empresarial.

O Balanço Social, por outro lado, serve para avaliar o próprio desempenho da empresa na área social através do tempo, como também para comparar uma empresa com outra na publicação de suas ações. O grau de cidadania da empresa representado pelos indicadores do

Balanço Social mostra o grau de compromisso que a organização tem com os problemas sociais do país.

Os dois tipos de ações sociais que caracterizam o uso do Balanço social são aquelas dirigidas para os empregados e seus familiares, principalmente na área de educação, saúde, segurança no trabalho, remuneração e benefícios; e as ações direcionadas para a sociedade, como educação, cultura, esporte, lazer e meio ambiente.

As ações desenvolvidas e registradas no Balanço Social estão fundamentadas nos conceitos-chave que identificam a filosofia da empresa no campo social. Estes conceitos e valores estão vinculados à missão e à visão estratégica da empresa que, segundo Melo Neto e Froes (2001), atuam como elementos formadores e promotores dos mesmos. Estas ações, por outro lado, são diferenciadas conforme sua natureza, seja através de seus indicadores sociais internos ou externos, a seus destinos específicos (investimentos, doações) e aos valores gastos nesses procedimentos.

A elaboração do Balanço Social parte da apresentação dos projetos e das ações sociais e ambientais que são realizadas pela empresa, como resultado de um processo participativo entre a comunidade interna e externa e, conforme Castro Neves (*in* Melo Neto e Froes, 2001), é o conjunto de despesas feitas pela empresa, exigidas ou não pela lei, que “afetam positivamente a qualidade de vida de pessoas ligadas às empresas do grupo e à sociedade em geral”.

A idéia do Balanço Social surgiu na década de 80 com a participação do sociólogo Herbert de Souza e o Instituto Brasileiro de Análise Sociais e Econômicas – Ibase. O modelo mínimo sugerido pelo Ibase deve ser apresentado pela empresa como complemento em outros tipos de demonstrativos financeiros e socioambientais, assim como também a publicação de suas ações através dos meios de comunicação disponíveis. Este modelo deve traduzir a filosofia da empresa em termos de planos, programas e projetos, principalmente aqueles que envolvem padrões éticos e de responsabilidade social, como demonstrativo da contribuição que a empresa transfere para a sociedade.

A seleção dos indicadores para a elaboração do Balanço Social parte da base de Cálculo da Receita Líquida, do Resultado Operacional e da Folha de Pagamento Bruta. A seguir, são detalhados os Indicadores Sociais Internos, os Indicadores Sociais Externos, os Indicadores Ambientais, os Indicadores do Corpo Funcional e por último as Informações Relevantes quanto ao Exercício da Cidadania Empresarial. A figura 3.16 mostra em detalhe a lógica do Balanço Social, no qual são discriminadas as características dos elementos propulsores do desempenho da empresa, mensuração de resultados e indicadores laborais e sociais.

Balço social Anual	
1) Base de Cálculo	Itens incluídos
Receita Líquida Resultado Operacional Folha de Pagamento Bruta	Receita bruta excluída dos impostos, contribuições, devoluções, abatimentos e descontos comerciais. Lucro ou prejuízo apresentado pela empresa. Valor total da Folha de Pagamento
2) Indicadores Sociais Internos	
Alimentação Previdência Privada Saúde Educação Cultura Capacitação e desenvolvimento profissional Creches ou auxílio-creche Participação nos lucros ou Resultados Outros benefícios	Gastos com restaurantes, vale-refeição, lanches, Cestas básicas e outros. Planos especiais de aposentadoria, fundações previdenciárias, Complementações de benefícios aos aposentados e seus dependentes. Plano de saúde, assistência médica, programas de medicina preventiva, programas de qualidade de vida e outros gastos. Gastos com ensino regular em todos os níveis, reembolso de educação, bolsas, assinaturas de revistas e biblioteca. Gastos com eventos e manifestações artísticas e culturais. Recursos investidos em treinamentos, cursos, estágios e gastos Voltados especificamente para capacitação relacionada com a atividade desenvolvida pelos empregados. Creche no local ou auxílio-creche aos empregados. Participações que não caracterizem salários. Seguros (parcela paga pela empresa), empréstimo (só o custo) gastos com atividades recreativas, transportes, moradia e outros benefícios oferecidos aos empregados podem ser aqui enumerados.
3) Indicadores Sociais Externos	
Total das contribuições para a Sociedade Tributos (excluídos os encargos sociais)	Somatório dos investimentos na comunidade que aparecem discriminados. Não incluem os gastos/investimentos declarados Nos Indicadores Sociais Internos. Os itens na tabela aparecem como indicação de setores importantes onde a empresa deve investir, porém podem aparecer aqui somente os investimentos e Contribuições que a empresa realiza regularmente (ação focada na educação, por exemplo). Despoluição, conservação de recursos ambientais, campanhas ambientais, educação ambiental para a comunidade externa e a comunidade.
4) Indicadores Ambientais	
Relacionados com a operação da Empresa Em programas/projetos externos	Investimentos, monitoramento da qualidade dos resíduos/ efluentes, despoluição, gastos com introdução de métodos não poluentes, auditorias ambientais, programas de educação ambiental para os funcionários e outros gastos com o objetivo de incrementar a qualidade ambiental na operação da empresa. Despoluição, conservação de recursos ambientais, campanhas ambientais, educação ambiental para a comunidade externa e para a sociedade.
5) Indicadores do Corpo Funcional	
Nº de empregados ao final do período Nº de admissões durante o período Nº de empregados terceirizados Nº de empregados acima de 45 anos Nº de mulheres que trabalham na empresa % de cargos de chefia ocupados por mulheres Nº de negros que trabalham na empresa % de chefias ocupadas por negros Nº de portadores de deficiência	
6) Informações relevantes quanto ao exercício da Cidadania Empresarial	
Relação entre a maior e a menor remuneração na empresa Número total de acidentes de trabalho Os padrões de segurança e salubridade no ambiente de trabalho foram definidos Os projetos sociais e ambientais desenvolvidos pela empresa foram definidos A previdência privada contempla: A participação nos lucros ou resultados contempla: Na seleção de fornecedores, os mesmos padrões éticos e de responsabilidade social e ambiental adotado pela empresa: Quanto à participação dos empregados em programas de trabalho voluntário, a empresa:	
7) Outras informações	
	Informações importantes quanto ao exercício da responsabilidade social e da cidadania empresarial

Figura 3.16 – Lógica do Balço social (BALANÇO SOCIAL IBASE/BETINHO, 2002).

Poderia-se dizer que o Balanço Social é o instrumento de avaliação do desempenho da empresa no campo da cidadania empresarial, por conferir à mesma uma nova imagem que a diferencia de seus concorrentes, principalmente no que se refere a investimentos de recursos financeiros, tecnológicos e de mão-de-obra em projetos comunitários e de interesse da comunidade. Entretanto, essa capacidade de atender aos requisitos da responsabilidade social, está condicionada a adoção de um comportamento ético por parte da organização.

Os valores e princípios empresariais, sedimentados nas suas ações sociais, disseminam a imagem de empresa promotora do desenvolvimento social e da cidadania, responsável pela difusão de práticas de gestão baseada em comportamentos éticos.

3.4 – O gerenciamento ético vinculado à responsabilidade social

O gerenciamento social e ético da organização vai além das demonstrações financeiras e examina como as empresas afetam seu público interno e externo como reflexo da sociedade como um todo. A introdução de uma auditoria ética no contexto da organização torna-se uma ferramenta de gestão interna como forma de ouvir as idéias dos interessados, especialmente aqueles que trabalham na empresa, enquanto as auditorias sociais são aquelas que fazem com que a organização responda por seu impacto social. Ambas auditorias exercitam o diálogo entre os interessados: internamente através da auditoria ética e internamente e externamente, sob a forma de auditoria social.

Uma auditoria social e ética mede os seguintes aspectos das atividades de uma organização: como os funcionários e outros envolvidos percebem a atuação da organização; como a organização está cumprindo a missão e as metas estabelecidas pela sua equipe gerencial; e como a organização está trabalhando em conformidade com suas próprias declarações de valores. A empresa que consegue através da auditoria social e ética cumprir com os requisitos da responsabilidade social a fim de publicar seus resultados, pode ser enquadrada como uma organização que respeita o contrato existente entre negócios e sociedade. Por outro lado, as auditorias sociais estão baseadas na tentativa de equilibrar os custos associados às atividades sociais da empresa como uma forma de sustentabilidade econômica. Entretanto, a utilidade deste método reside na incorporação do conceito de que o desempenho social é uma peça chave para o futuro estratégico da organização além dos limites do desempenho financeiro.

O grupo internacional profissional sediado em Londres, Inglaterra, *Institute for Social and Ethical AccountAbility*, estabelecido em 1969 pela *New Economics Foundation* –

NEF, define auditoria social e ética como uma ferramenta para avaliar e aumentar o relacionamento da organização com seus públicos internos e externos. A NEF usa indicadores quantitativos para avaliação, orientando-se por meio da verificação das reclamações realizadas. A NEF contrata auditores externos e organiza um comitê de revisão independente para detectar os indicadores de desempenho social e ético. A figura 3.17 mostra os principais aspectos dos indicadores das empresas avaliadas pela NEF numa auditoria social e ética:

Compromissos	Processo de Resposta	Diretrizes e Programas	Resultados
Metas organizacionais Filantrópicas	- decisões pelo comitê de doação - atividade voluntária de funcionários	- critérios de fundos - pagamento pelo trabalho voluntário dos funcionários	- total de recursos doados - horas voluntárias
Princípios de Sustentabilidade ambiental	- processo de gerenciamento ambiental	- política ambiental - programa de reciclagem	- toneladas de lixo sólido para aterro
Código de Ética	- processos de conformidade e monitoramento	- incentivos governamentais - políticas de doações - treinamento ético	- número de queixas éticas
Compromisso para abertura de comunicação com <i>stakeholders</i>	- <i>intranet system</i> - sessões regulares com os funcionários para conferir (<i>brown bag sessions</i>)	- teleconferências - avaliações (<i>bottom-up evaluations</i>)	- registro de desempenho descoberto em um relatório de auditoria
Compromisso de participação	- participação no processo de tomada de decisão	- plano de divisão de lucros para funcionários	- dividendos anuais recebidos pelos funcionários

Figura 3.17 – Indicadores de avaliação numa Auditoria social e Ética (Adaptado do *Institute for Social and Ethical AccountAbility*, 2000).

A *Business for Social Responsibility* – BSR (1977), uma organização americana dedicada a ajudar suas empresas associadas a serem bem-sucedidas comercialmente a longo prazo, introduzindo políticas e práticas que honrem normas de elevado nível ético e de decisões socialmente responsáveis, desenvolveu de maneira pioneira um manual que contém uma lista inicial de responsabilidade social. O processo normativo contempla uma auditoria social e ética focada na construção do relacionamento contínuo com seus *stakeholders*, enfatizando o aprendizado através do *feedback* para criar oportunidades de diálogo, coleta de análise e informações, assim como a medição do desempenho/performance em seis áreas (bem-estar do funcionário; crescimento e aprendizado; satisfação dos clientes e valores; imagem e relações com fornecedores e comunidade; sustentabilidade ambiental e prestação de contas fiscal e social). Estes indicadores e medidas de desempenho servem para esclarecer o vínculo e as ligações existentes na empresa para traçar metas para cada grupo de *stakeholders*.

Os indicadores e as medidas de desempenho são feitos para cada meta, e elaboradas para serem entendidas facilmente pela organização e os *stakeholders*. A partir dos dados e informações selecionados a fim de realizar a coleta, e através de consultas *a priori* para formatar uma metodologia que permita implantar uma auditoria confiável, pode-se desenvolver um sistema de monitoramento abrangente. (BSR, 1977/1990).

O manual desenvolvido pela organização contém uma lista inicial de responsabilidade social. A figura 3.18 apresenta uma amostra dos indicadores de desempenho social da BSR.

Desenvolvimento Comunitário	<ul style="list-style-type: none"> • Uma declaração de do compromisso da organização para a comunidade está à disposição do público. • A informação é divulgada entre funcionários e fornecedores sobre questões sociais e da comunidade. • Posições de trabalho e estágios são oferecidos em parcerias com as instituições educacionais locais. • Prioridades são dadas a funcionários e fornecedores locais. • 20% do orçamento anual de doação é alocado para projetos locais para o desenvolvimento comunitário (treinamentos, programas dec emprego, etc.)
Diversidade	<ul style="list-style-type: none"> • Reclamações baseadas nos direitos são garantidas. • Pagamentos, aumentos e promoções equitativos e assegurados a todos. • Revisão de performance dos empregados e de seus contratos via mão dupla. • Política de pagamento e de bônus é prontamente comunicada. • O pacote de divisão de lucros/bônus é disponível. • Fornecedores recebem pronto pagamento. • Queixas com base nas normas de ação dos funcionários são asseguradas (<i>Employee Standards Act</i>)
Clara comunicação de mão dupla	<ul style="list-style-type: none"> • Programa de sugestões disponibilizado e é usado. • Normas explícitas e indiscriminatórias de promoção são prontamente comunicadas. • Desenvolvimento profissional é apoiado. • Informações explícitas são providenciadas para os benefícios sociais. • A política de demissões é justa e explícita (<i>the terminaiton policy</i>). • Horas de trabalho flexíveis são permitidas.
Práticas Mercadológicas	<ul style="list-style-type: none"> • Reclamações baseadas em regulamentação e legislação de proteção aos consumidores é assegurada. • Política de satisfação dos clientes é declarada e regulamentada. • Pagamento a fornecedores é justo e no tempo oportuno. • Um código de ética implantado
Relações Internacionais	<ul style="list-style-type: none"> • Reclamações de legislação de direitos humanos é assegurada. • Nenhum trabalho infantil ou de prisioneiros é utilizado para produzir produtos e serviços. • É dada preferência para fornecedores locais.
Responsabilidade Fiscal	<ul style="list-style-type: none"> • Auditorias são conduzidas para assegurar a responsabilidade social. • Progresso através de metas estabelecidas é medido e reportadas. • Recursos financeiros são gerenciados para assegurar a viabilidade em longo prazo.

Figura 3.18 – Indicadores da lista inicial de responsabilidade social (Adaptado da *American Business for Social Responsibility*, 1990).

A partir da 2ª Conferência de Responsabilidade Social Empresarial das Américas, realizada pelo Instituto Ethos em São Paulo, junho de 1999, com a participação da BSR, foram destacados os seguintes indicadores para o exercício da responsabilidade social, desenvolvido nas empresas norte-americanas (Gazeta mercantil, de 24/06/1999, p. A-9).

No evento foi considerada a possibilidade da certificação social das empresas através da Norma SA.8000, como também a incorporação de tais indicadores de avaliação da responsabilidade social nas organizações empresariais brasileiras, que são:

- o respeito pelo consumidor;
- o respeito pelo meio ambiente;
- o respeito aos direitos humanos;
- o respeito à ética nos negócios;
- a geração de emprego para minorias e pessoas participantes de programas assistenciais do governo;
- o exercício de uma política de bom relacionamento através da implantação de projetos sociais na comunidade;
- doação de recursos financeiros para entidades assistenciais;
- envolvimento em campanhas para erradicação de doenças e solução de problemas sociais emergentes.

Entretanto, para que o exercício da responsabilidade social possa ser operacionalizado, pressupõe *a priori* a adoção de um comportamento ético pela organização. A incorporação e difusão desses condicionantes éticos “qualifica a empresa como uma organização socialmente responsável” (MELO NETO E FROES, 2001).

Este autor menciona que o comportamento da organização deve estar baseado na construção de relações confiáveis e duradoras entre os colaboradores, fundamentadas principalmente na composição ética do agir coletivo. Por outro lado, o comportamento ético empresarial baseia-se em três vetores de atuação:

- o vetor da adoção dos valores éticos;
- o vetor da difusão dos valores éticos;
- o vetor da transferência dos valores éticos.

No processo de adoção, a partir do respeito dos direitos humanos, garantias individuais, obediência aos princípios legais e obrigações contratuais, a empresa deve iniciar o processo de mudança estabelecendo parâmetros de gestão organizacional em função dos elementos éticos presente na suas metas. Por outro lado, através de sua conduta empresarial socialmente responsável, a empresa também deve ser capaz de difundir estes valores éticos para seus

diversos públicos internos, desenvolvendo projetos e ações sociais fundamentadas na prática da cidadania plena.

No entanto, estes aspectos éticos vinculados ao conceito de responsabilidade social, correspondem à capacidade da organização de transferir os mesmos para a comunidade onde ela opera. Não somente no que se refere ao repasse desses valores, senão também na contribuição para a “melhoria das condições de vida das camadas mais carentes da sociedade”. Desta forma, “seus projetos e ações tornam-se sustentáveis e os resultados obtidos asseguram uma melhoria da qualidade de vida no trabalho e na comunidade” (MELO NETO E FROES, 2001).

3.4.1 – O Código de Ética como marco básico de atuação

Assim como a sociedade se rege por um sistema de normas, valores, costumes, tradições e leis institucionalizadas através de mecanismos de controle social, que asseguram a ordem e convivência entre os indivíduos, as organizações também estabelecem um sistema de valores semelhante. Tal sistema, explícito ou não, é implantado como forma de conduzir harmoniosamente questões relativas aos *stakeholders*, que é aquele público que de uma forma direta ou indireta está colaborando para a sustentabilidade socioeconômica da empresa.

As “normas empresariais”, segundo Pitt e Groskaufmanis (1990), são diretrizes éticas colocadas em vigor pela própria empresa, sem que exista imposição legal, mas que tem que ser respeitadas por todos seus colaboradores. Estes autores sustentam que um sistema de normas empresariais é importante pelas seguintes razões:

- ajudam a empresa a identificar e definir suas responsabilidades não-econômicas;
- servem de orientação nas situações eticamente confusas, tornando desnecessárias as decisões *ad hoc*.
- atuam em sentido contrário a uma progressiva regulamentação por parte do Estado e suas autoridades, como forma de atingir à autonomia empresarial.
- diminuem os custos sociais das transações.

Para possuírem credibilidade, as normas empresariais não devem transformar-se apenas em simples declarações de intenção numa roupagem sedutora. Elas devem incorporar a maior força orientadora possível, a fim de ter a capacidade de resolver problemas concretos, sem ficar naquilo abstratamente “bom e correto” (PITT E GROKAUFMANIS, 1990).

Leisinger e Schmitt (2001), observam que as normas empresariais devem ser formuladas através de códigos éticos que indiquem certos requisitos básicos para serem

implementadas. Em geral, a maneira como a organização deve consolidar seu papel ético-comportamental é, segundo os autores, feito de acordo com as seguintes recomendações:

- deve existir um programa de comunicação onde os conteúdos essenciais do código e sua importância para o dia-a-dia da empresa seja compreendida;
- não devem existir dúvidas de que a desobediência das regras pode provocar consequências pessoais, que podem levar até a demissão;
- os executivos atingidos pelo código devem ter a obrigação de prestar contas;
- os códigos devem ir além das leis em vigor (do contrário são irrelevantes);
- ir além dos usos e costumes “usuais ao ramo”;
- abordar as atividades da empresa que implicam em maiores controvérsias sociais;
- as normas devem ser analisadas a intervalos regulares, para verificar se o conhecimento que lhes serviu de base modificou-se, e adaptá-las caso tenham surgido alterações essenciais.

Os programas de ética, conforme Whitaker e Sousa (2000), são implantados através de um processo que incorpora todos os funcionários da empresa, passando por etapas de “sensibilização, conscientização, motivação e capacitação”, para logo adotar um código de conduta fundamentado em valores essenciais. Uma vez desenvolvido o código de ética, é necessário estabelecer parâmetros de acompanhamento de acordo com as situações internas e externas da organização, resultado das mudanças constantes na gestão dos negócios empresariais.

O código de ética, por outro lado, não apenas é incorporado às normas empresariais para possibilitar a instrumentação dos princípios éticos, senão também como proteção dos interesses públicos e daqueles que de uma forma ou outra colaboram com a organização.

Coutinho de Arruda (2002), destaca que o manual de ética deve servir como um parâmetro moral aos funcionários, um padrão de comportamento e uma forma de mostrar a todo seu público, interno e externo, de que maneira opera a organização. Quando essas orientações são produto da própria colaboração dos funcionários, participantes diretos do processo, as mesmas tornam-se aceitas e são incorporadas sem conflito, muito mais efetivas que se forem impostas pela direção de “cima para baixo” numa espécie de “burocratização da moral”.

De alguma maneira, essas orientações do código de ética formatado dentro das normas empresariais, devem deixar claro o objetivo central dos negócios, como também os valores implícitos que permitam estabelecer os parâmetros de responsabilidade social presente nos mesmos.

3.5 – Considerações

Neste capítulo procurou-se desenvolver um quadro de referência conceitual como forma de permitir uma visão ampliada da gestão empresarial fundamentada no comportamento ético das organizações. A contribuição dos capítulos anteriores para abordar o princípio do desenvolvimento sustentável centrado na sua dimensão social, está baseada no estudo dos processos sócio-econômicos das organizações a partir de seus condicionantes históricos.

Procurou-se também, através da pesquisa bibliográfica estabelecer parâmetros de gestão organizacional e correlacioná-los aos elementos éticos, mencionando que a evolução da conscientização da responsabilidade social corporativa é resultado daqueles mesmos processos históricos.

Por outro lado, conforme foi destacado nos itens deste capítulo, buscou-se apresentar alguns conceitos sobre metodologias, normas e indicadores sociais, assim como também o uso do balanço social, código de ética e auditorias sociais, como forma de estabelecer os elementos chaves do comportamento ético e de responsabilidade social das organizações.

Este quadro de referência oferecerá os subsídios necessários à construção do modelo e operacionalização do mesmo, de acordo com a proposta contida nesta dissertação.

O tema do próximo capítulo estará centrado na elaboração de um modelo que possibilitará a introdução de uma conduta socialmente responsável através da adoção, por parte da organização, de um comportamento ético nos negócios, na política e no relacionamento com seus públicos internos e externos.

CAPÍTULO 4 – PROPOSTA DE MODELO

O objetivo deste capítulo é apresentar uma proposta de modelo que permita contribuir teoricamente para auxiliar as organizações a incorporar posturas responsáveis e éticas na gestão empresarial. O esboço teórico, desenvolvido no Capítulo 2, que apresenta uma abordagem histórica das organizações, serve para introduzir a idéia de que os valores culturais, éticos e morais estão inseridos intimamente nas relações sociais de produção que, vinculados às teorias administrativas existentes em cada época histórica, terminam moldando ideologicamente a evolução do pensamento empresarial.

A partir desse quadro de referência, que incorpora a idéia de desenvolvimento sustentável em função de uma visão integrada das relações existentes entre as organizações e a sociedade, surge o conceito de responsabilidade social que resulta na evolução dos fundamentos e princípios mapeados no capítulo citado.

Esse quadro de referência torna-se importante no sentido de subsidiar, teoricamente, o uso do ferramental apresentado no Capítulo 3 que, por sua vez, dará conteúdo aos passos e instrumentos necessários para a construção do modelo proposto, cujo objetivo é vincular a ética organizacional com os valores implícitos na gestão da responsabilidade social.

4.1 – Apresentação do Modelo Proposto

A revisão da bibliografia sobre o processo histórico da gestão empresarial (ver Capítulo 2), com seus respectivos métodos e ferramentas, tornou-se útil para a elaboração de um modelo de gestão que permita correlacionar o conceito de responsabilidade social com os condicionantes éticos presentes nas organizações. São utilizados diversos tipos de abordagens normativas, assim como alguns elementos definidores e indicadores sugeridos pelos autores citados no Capítulo 3, que engloba a responsabilidade social corporativa e seu relacionamento com os *stakeholders* primários e secundários, o vínculo com o terceiro setor e o uso do balanço social como instrumento de avaliação do desempenho da empresa na área social.

Esta proposta de modelo tem como base conceitual à adaptação da versão de Logsdon e Yuthas (1997), centralizada na abordagem pós-convencional, assim como a interface entre o desenvolvimento moral e o processo de mudança organizacional, conforme o conceito de Schein (1980). O modelo proposto será operacionalizado a partir do uso dos instrumentos e ferramentas citados nos capítulos anteriores.

4.1.1 – Operacionalização do Modelo

A fim de operacionalizar o modelo proposto, busca-se mostrar os passos através de um diagrama geral dividido em 9 etapas, conforme descrito na figura 4.1.

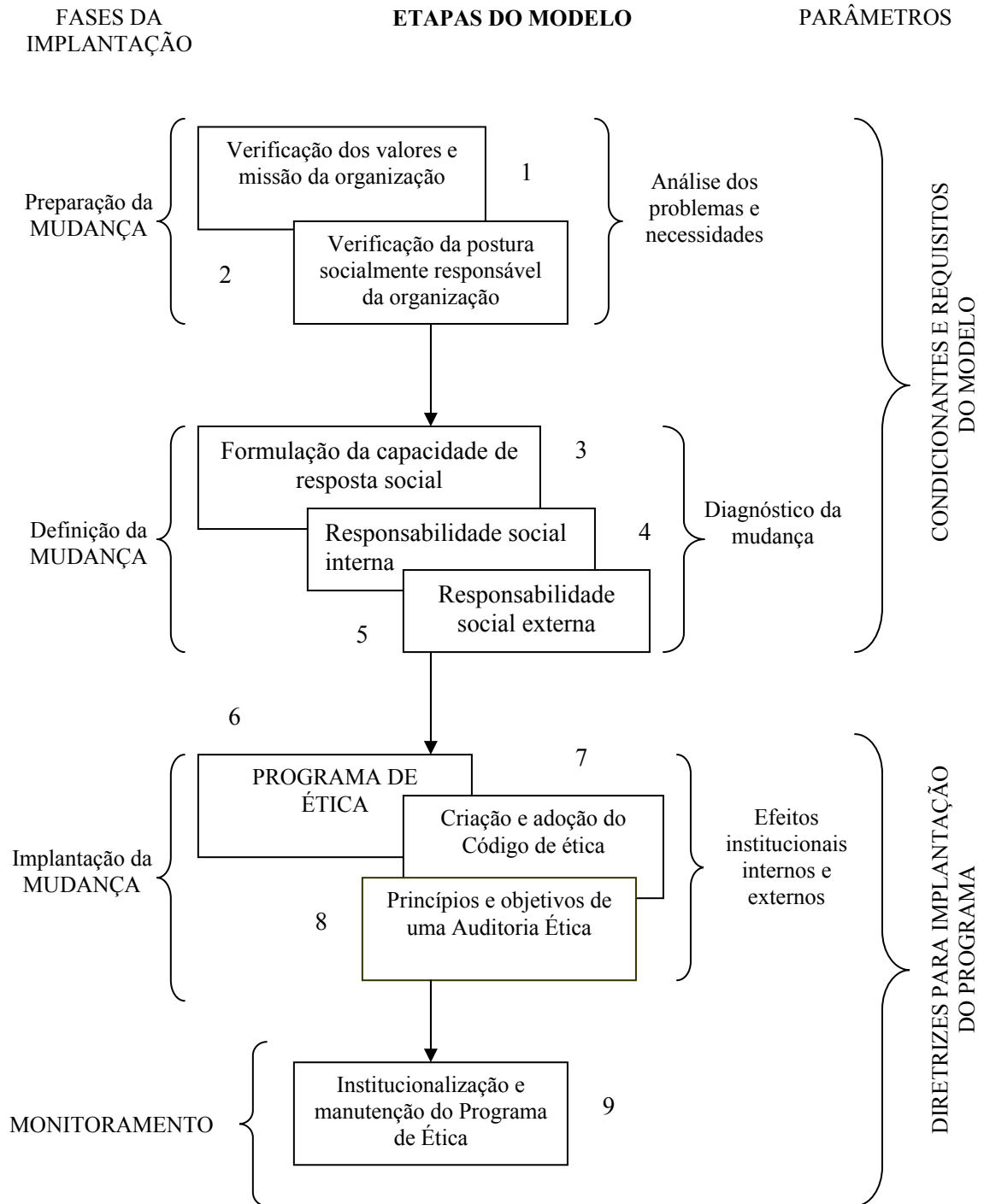


Figura 4.1 – Diagrama do Modelo Proposto (dinâmica focada num desenvolvimento moral organizacional).

4.1.2 – Metodologia e ferramentas para operacionalização do Modelo

O Modelo proposto está direcionado para estabelecer indicadores que permitam a elaboração de um programa de desempenho social. Seu propósito é fornecer as bases para a implantação de um código e um programa de ética, condizente com a missão e os objetivos da organização. A descrição detalhada das etapas, conforme o diagrama apresentado na figura 4.1, no qual estão indicados os instrumentos de operação e seus resultados esperados, são visualizadas na figura 4.2.

PREPARAÇÃO DA MUDANÇA (análise dos problemas e necessidades)		
Descrição das etapas	Instrumentos	Medidas e Resultados
1. Verificação dos valores, missão e visão de futuro da organização	Elaboração do compromisso social (envolvimento dos <i>stakeholders</i> da organização)	Comunicação e divulgação do compromisso social
2. Verificação da postura socialmente responsável da organização	<i>Check-list</i> de avaliação da responsabilidade social (coleta de dados, questionários dos indicadores de legitimidade)	Publicação do Balanço Social Definição do papel dos <i>stakeholders</i> internos e externos
DEFINIÇÃO DA MUDANÇA (Diagnóstico da mudança)		
3. Formulação da capacidade de resposta social	Administração de questões (questionário do grau de responsabilidade social)	Classificação da postura da organização. Regulamentos e políticas da empresa.
4. Responsabilidade social interna	<i>Check-list</i> de avaliação do exercício da responsabilidade social interna (questionário e coleta de dados)	Classificação da política e gestão dos benefícios da empresa, diretos e indiretos. (sistemas de remuneração)
5. Responsabilidade social externa	<i>Check-list</i> de avaliação das relações empresa/comunidade. Verificação da gestão ambiental (questionário e coleta de dados)	Definição de estratégias para um processo de certificação social. (ISO 14001; SA 8000)
IMPLANTAÇÃO DA MUDANÇA (Efeitos institucionais internos e externos)		
6. Programa de Ética	<i>Check-list</i> de avaliação do comportamento ético interno e externo da organização	Identificação da postura atual e definição de novos valores para formalizar a implantação de um programa de ética
7. Criação e adoção do Código de Ética	Elaboração dos objetivos específicos do procedimento (reuniões, formação de equipes)	Definição dos princípios aplicáveis ao procedimento
8. Princípios e objetivos de uma Auditoria Ética	Elaboração dos objetivos específicos do procedimento (Gerente de ética)	Definição e atribuição de responsabilidades da auditoria ética
MONITORAMENTO		
9. Institucionalização e manutenção do Programa de Ética	Divulgação, Treinamento, Controle e acompanhamento	Implementação de mudanças e aperfeiçoamentos no Programa de Ética

Figura 4.2 – Descrição das etapas, instrumentos de operação e resultados esperados.

4.2 – Descrição das etapas do modelo

Para uma melhor compreensão do modelo proposto nas figuras 4.3 e 4.4, passa-se a descrever cada etapa, de forma a apresentar detalhadamente a metodologia, os instrumentos e as ferramentas necessárias à sua aplicação.

4.2.1 – Etapa 1: Verificação dos valores, missão e visão de futuro da organização

Esta etapa inicial tem como objetivo verificar o posicionamento da empresa em relação a sua orientação estratégica quanto à responsabilidade social nos negócios. A imagem desempenhada pela empresa deve estar fundamentada no comprometimento de seus valores, missão e visão de futuro a médio e longo prazo, que irão sustentar as decisões e operações de seus negócios, expressada na conduta das pessoas que fazem parte da organização.

Para tanto, o compromisso social dependerá de um sistema de avaliação de desempenho, vinculado ao modelo que a empresa adota em relação aos seus diversos *stakeholders*, principalmente no que se refere ao grau de responsabilidade social para com os mesmos. Para esta etapa, sugere-se um estudo preliminar de como a empresa conhece, analisa e divulga esse posicionamento estratégico, como também a forma de decidir quanto à sua política e operações em termos de aspectos econômicos, sociais e ambientais.

No caso de não existir na empresa um compromisso claro com referência aos seus valores/princípios, sugere-se a preparação de um roteiro com questões que envolvam um processo de autoconhecimento e posicionamento estratégico, de acordo com as diretrizes básicas de gestão (Ashley, 2002), mostradas na figura 3.11 do Capítulo 3, conforme um roteiro de avaliação do compromisso social, a seguir:

- Que valores e princípios em termos de responsabilidade social a empresa adotará perante seus diversos públicos (*stakeholders*)?
- De que maneira a empresa irá formalizar e divulgar seus compromissos no que diz respeito aos aspectos ambientais, econômicos e sociais incorporados à gestão de seus negócios?
- Como a empresa conhece, analisa, incorpora metas formais e decide quanto aos impactos de suas políticas estratégicas e operações em função de um desenvolvimento sustentável?

A lista apresentada na figura 4.3 mostra os indicadores necessários para a elaboração das respostas que servirão de base e orientação para a elaboração do compromisso social da empresa.

Indicadores para a elaboração das respostas (preparação do compromisso social)	
Princípios da responsabilidade social vinculado aos diversos públicos (internos e externos)	
Público interno	<ul style="list-style-type: none"> - proprietários; - acionistas e investidores; - agentes financeiros; - pessoas físicas e jurídicas contratadas para trabalhar na empresa.
Público externo	<ul style="list-style-type: none"> - cadeia de compradores/consumidores (diretos e indiretos) - cadeia de fornecedores (diretos e indiretos); - ambiente local, regional, nacional e mundial; - comunidade local; - parceiros privados, estatais e não governamentais; - concorrentes; - governo federal, estadual e municipal; - gerações futuras de <i>stakeholders</i>
Compromissos e metas em função do desenvolvimento sustentável (econômico, ambiental e social)	
Aspectos econômicos financeiros	- obtidos através da contabilidade clássica dos demonstrativos analisada pelo mercado financeiro e de investimentos.
Aspectos de desempenho da produção	<ul style="list-style-type: none"> - economia de recursos ambientais, humanos, financeiros, materiais e patrimoniais; - eficiência na relação entre produção e recursos utilizados; - eficácia para atingir a satisfação dos benefícios do produto/serviço e os objetivos estratégicos do negócio.
Aspectos de satisfação nas relações de trabalho	<ul style="list-style-type: none"> - satisfação das pessoas físicas e jurídicas quanto ao desempenho da empresa no atendimento de suas expectativas de relação de trabalho com a empresa; - atendimento dos requisitos legais no trato da empresa com seus diversos <i>stakeholders</i>; - programas de melhoria, além dos requisitos legais, no balanceamento de aspectos econômicos, sociais e ambientais na operação dos negócios da empresa.
Aspectos de contribuição da empresa para o desenvolvimento sustentável	<ul style="list-style-type: none"> - análise do ciclo de vida do produto e gestão dos processos quanto a seu impacto social, ambiental e econômico para a sociedade; - educação do consumidor e demais <i>stakeholders</i> quanto ao consumo e emprego responsável pelos insumos e produtos associados ao negócio; - promoção da produção responsável ao longo da cadeia de fornecedores e compradores vinculados ao negócio da empresa; - promoção e aplicação de pesquisas e fóruns para o emprego de processos de produção e consumo sustentáveis.

Figura 4.3 – Indicadores para elaboração das respostas (Adaptado de ASHLEY, 2002).

A divulgação do compromisso social deve contemplar os seguintes requisitos:

- ser expresso de forma simples (se a declaração for extensa, cheia de qualificações e escrita em linguagem inacessível, dificilmente será compreendida e lembrada);
- ser amplamente disponível (uma declaração que apenas aparece num relatório anual, ou entregue apenas para os novos funcionários, não está cumprindo com sua função). Para efeitos de motivação, a declaração deve ser rigorosamente visível e divulgada;
- ser renovada regularmente (na medida em que a empresa for se transformando é necessário revisar a declaração, de maneira que a mesma sempre acompanhe suas metas).

4.2.2 – Etapa 2: Verificação da postura socialmente responsável da organização

Esta etapa está destinada a realizar uma medição de desempenho da organização em relação à sua dimensão social. A verificação deverá estar centrada na gestão social em função de dois aspectos: a postura da empresa e seus processos de gestão da responsabilidade social corporativa. A rede de relacionamentos entre a empresa e a sociedade estabelece-se através de uma série de agentes sociais, que são os *stakeholders* associados aos negócios da organização. Sugere-se a revisão da lista indicativa dos *stakeholders* primários e secundários apresentados na figura 3.6 do Capítulo 3, a fim de verificar a situação atual da organização em relação a estes agentes, seus vínculos e compromissos com as esferas específicas de interesses políticos, econômicos, sociais, ecológicos e tecnológicos.

A verificação da postura atual da organização facilita o entendimento da relação existente entre a empresa e as diferentes orientações dos grupos de *stakeholders* que a integram, conforme foi classificado na figura 3.9 do Capítulo 3. A partir destes indicadores, sugere-se à alta administração (proprietários/acionistas, diretores), a aplicação de um *check-list* de avaliação da atuação da empresa em sua dimensão social, conforme a figura 4.4.

Avaliação da dimensão social da organização					
Orientação dos <i>stakeholders</i>	Desempenho				
Indicadores de habilitação social	muito fraco	fraco	regular	bom	excelente
1. Assegura os direitos a todos seus empregados					
2. Respeita os direitos humanos					
3. Respeita os direitos dos consumidores					
4. Envolvimento comunitário					
5. Boas relações com os fornecedores					
6. Avalia o desempenho dos funcionários					
7. Incentivo e premiação aos funcionários					
8. Reconhece esforço e competência					
9. Reconhece e respeita os grupos de interesse					
10. Respeita o meio ambiente					
11. Incentiva o trabalho voluntário					

Figura 4.4 – Verificação da postura socialmente responsável da organização (Adaptado de MELO NETO E FROES, 2001).

Outro indicador sugerido para avaliar o desempenho social da empresa é o uso do Balanço social, que permite medir as ações de caráter social, os resultados atingidos e investimentos realizados, conforme foi explicitado na lógica do Balanço Social da figura 3.16 do Capítulo 3. Sugere-se para isto a aplicação do modelo preparado pelo Instituto Brasileiro de Análise Sociais e Econômicas – Ibase (BALANÇO SOCIAL IBASE/BETINHO, 2003), indicado na figura 4.5.

1) Base de Cálculo	2003			2002		
	Valor (Mil Reais)			Valor (Mil Reais)		
Receita Líquida (RL)						
Resultado Operacional (RO)						
Folha de Pagamento Bruta (FPB)						
2) Indicadores Sociais Internos	Valor (Mil R\$)	%Sobre FPB	%Sobre RL	Valor (Mil R\$)	%Sobre FPB	%Sobre RL
Alimentação						
Encargos sociais compulsórios						
Previdência privada						
Saúde						
Segurança e medicina no trabalho						
Educação						
Cultura						
Capacitação e desenvolvimento profissional						
Creches ou auxílio-creche						
Participação nos lucros ou resultados						
Outros						
Total - Indicadores Sociais Internos						
3) Indicadores Sociais Externos	Valor (Mil R\$)	%Sobre RO	%Sobre RL	Valor (Mil R\$)	%Sobre RO	%Sobre RL
Educação						
Cultura						
Saúde e saneamento						
Habitação						
Esporte						
Lazer e diversão						
Creches						
Alimentação						
Outros						
Total das Contribuições para a Sociedade						
Tributos (excluídos encargos sociais)						
Total – Indicadores Sociais Externos						
4) Indicadores Ambientais						
Relacionados com a operação da empresa						
Em Programas e/ou projetos externos						
Total dos Investimentos em Meio Ambiente						
5) Indicadores do Corpo Funcional						
Nº de empregados ao final do período						
Nº de admissões durante o período						
Nº de empregados terceirizados						
Nº de empregados acima de 45 anos						
Nº de mulheres que trabalham na empresa						
% de cargos de chefia ocupados por mulheres						
Nº de negros que trabalham na empresa						
% de cargos de chefia ocupados por negros						
Nº de empregados portadores de deficiência						
6) Informações Relevantes quanto ao Exercício da Cidadania Empresarial						
Relação entre a maior e a menor remuneração na empresa						
Número total de acidentes de trabalho						
Os projetos sociais e ambientais desenvolvidos pela empresa foram definidos:	<input type="checkbox"/> pela direção	<input type="checkbox"/> direção e gerências	<input type="checkbox"/> todos os empregados	<input type="checkbox"/> pela direção	<input type="checkbox"/> direção e gerências	<input type="checkbox"/> todos os empregados
Os padrões de segurança e salubridade no ambiente de trabalho foram definidos:	<input type="checkbox"/> pela direção	<input type="checkbox"/> direção e gerências	<input type="checkbox"/> todos os empregados	<input type="checkbox"/> pela direção	<input type="checkbox"/> direção e gerências	<input type="checkbox"/> todos os empregados
A previdência privada contempla:	<input type="checkbox"/> direção	<input type="checkbox"/> direção e gerências	<input type="checkbox"/> todos os empregados	<input type="checkbox"/> direção	<input type="checkbox"/> direção e gerências	<input type="checkbox"/> todos os empregados
A participação nos lucros ou resultados contempla:	<input type="checkbox"/> direção	<input type="checkbox"/> direção e gerências	<input type="checkbox"/> todos os empregados	<input type="checkbox"/> direção	<input type="checkbox"/> direção e gerências	<input type="checkbox"/> todos os empregados
Na seleção dos fornecedores, os mesmos padrões éticos e de responsabilidade social e ambiental adotados pela empresa:	<input type="checkbox"/> não são considerados	<input type="checkbox"/> são sugeridos	<input type="checkbox"/> são exigidos	<input type="checkbox"/> não são considerados	<input type="checkbox"/> são sugeridos	<input type="checkbox"/> são exigidos
Quanto à participação dos empregados em programas de trabalho voluntário, a empresa:	<input type="checkbox"/> não se envolve	<input type="checkbox"/> apóia	<input type="checkbox"/> organiza e incentiva	<input type="checkbox"/> não se envolve	<input type="checkbox"/> apóia	<input type="checkbox"/> organiza e incentiva
7) Outras Informações						

Figura 4.5 – Balanço Social Anual (Modelo Ibase – Betinho, 2003).

4.2.3 – Etapa 3: Formulação da capacidade de resposta social

Depois de aplicar as etapas anteriores, a alta direção tem agora condições de mensurar a capacidade de resposta social da empresa. Nesse nível existem dois indicadores gerais que permitem realizar esta avaliação: por um lado a percepção do ambiente (questões sociais relevantes para a empresa), e por outro, o indicador que se refere às posturas dos *stakeholders* (regulamentos e políticas da empresa), conforme foi apresentado na figura 3.1 do Capítulo 3.

Nesta etapa, sugere-se a utilização de um questionário, que permita mensurar numa escala de 0 a 3 o grau dos indicadores de resposta social. A elaboração da amostra tem como finalidade conhecer a percepção dos *stakeholders* internos e externos vinculados à empresa, a postura atual da mesma e a onde “se quer chegar” em termos de responsabilidade social corporativa.

O questionário deverá ser distribuído a funcionários com cargos intermediários (gerentes, coordenadores, supervisores, chefes de seção). O resultado será tabulado numa matriz de avaliação onde as questões são equivalentes a uma fechada única, (cujas categorias possuem uma nota e correspondem à classificação de uma escala), que medirá o grau de capacidade de resposta social atual da empresa, conforme indicado na figura 4.6.

Indicadores sociais	Graus de resposta social			
	0 nenhum	1 baixo	2 médio	3 alto
Investimento do bem-estar dos funcionários e seus dependentes				
Implantação de um ambiente de trabalho agradável e motivador				
Transparência organizacional				
Princípios e valores assumidos (código de ética, formal ou informal)				
Investimento na preservação do meio ambiente				
Relações baseadas em normas de conduta				
Retorno aos acionistas				
Sinergia com os parceiros				
Satisfação dos clientes/consumidores				
Total				

Figura 4.6 – Matriz de avaliação do grau de capacidade de resposta social (Adaptado de MELO NETO E FROES, 2001).

O resultado dessa análise permitirá verificar o impacto das ações e decisões na postura atual da empresa com referência aos agentes sociais internos e externos associados aos negócios da organização. Sugere-se que a partir deste passo preliminar, a alta direção da empresa comece a agir na busca de instrumentos que permitam avaliar de uma maneira mais

ampla, seu posicionamento enquanto as duas dimensões da responsabilidade social: o público interno e a comunidade onde se encontra inserida.

4.2.4 – Etapa 4: Responsabilidade social interna

Esta etapa será direcionada à verificação da gestão do ambiente do trabalho na sua dimensão das áreas principais de avaliação social interna. Para tal, sugere-se a elaboração de questionários, a partir dos indicadores mencionados na figura 3.15 do Capítulo 3, que permitam avaliar o desempenho da organização conforme as questões apresentadas nos itens seguintes.

4.2.4.1 – Avaliação da gestão de benefícios e remunerações

O objetivo deste questionário é avaliar os tipos de benefícios diretos e indiretos implementados pela empresa a seus empregados e dependentes, assim como o sistema de remuneração incorporado à política atual da mesma, conforme indicado na figura 4.7.

A) Avaliação da gestão de benefícios e remuneração			
	Adequada	Inadequada	Não sabe
1. A remuneração recebida na sua empresa é.....			
2. Existe correlação interna de remunerações entre os outros colaboradores da empresa?.....	Sim	Não	Não sabe
3. Existe correlação de remunerações em relação a outros profissionais existentes no mercado de trabalho?.....	Sim	Não	Não sabe
4. Os benefícios contemplados na lei, são estendidos aos empregados e seus dependentes?.....	Todos	Alguns	Nenhum
5. Existem prêmios de produtividade ou algum tipo de participação nos lucros?.....	Sim	Não	Não sabe
6. Esta participação é extensiva a	Todos	Alguns	Executivos

Figura 4.7 – Questionário de avaliação da gestão de benefícios e remuneração (Adaptado de MELO NETO E FROES, 2001).

4.2.4.2 – Avaliação da gestão de trabalho

Neste item avalia-se o desempenho da empresa em termos de qualidade de gerenciamento no que se refere à organização do trabalho. Conforme a metodologia tradicional da administração empresarial, avalia-se a jornada de trabalho, as cargas horárias, formulação de cargos e funções, assim como a percepção de habilidades, competências

técnicas e desenvolvimento profissional, conforme o questionário de avaliação indicado na figura 4.8.

B) Avaliação da gestão de trabalho			
	Aumentou	Diminuiu	A mesma
1. A carga horária semanal.....			
	Aumentou	Diminuiu	A mesma
2. A sua carga de trabalho semanal.....			
	Melhor	Para pior	A mesma
3. A forma como você desempenha suas tarefas no local de trabalho alterou-se para.....			
	Melhor	Para pior	A mesma
4. As responsabilidades e atribuições de sua função estratégica no cargo mudou para.....			
	Criado	Alterado	A mesma
5. O seu posto no trabalho foi			
	Plenamente	parcialmente	Em nada
6. Ao executar o seu trabalho, você desempenha suas habilidades e capacidades profissionais?.....			
	Sempre	Raramente	Nunca
7. No desempenho de suas tarefas, você incorpora e desenvolve novas habilidades e capacidades?.....			

Figura 4.8 – Questionário de avaliação da gestão de trabalho (Adaptado de MELO NETO E FROES, 20001).

4.2.4.3 – Avaliação da gestão do ambiente de trabalho

Para verificar o desempenho da gestão do ambiente do trabalho, precisa-se avaliar a capacidade de gerenciamento do ambiente físico, social e psicodinâmico que afetam o desenvolvimento do trabalho das pessoas, de acordo com o questionário de avaliação da figura 4.9.

c) Avaliação da gestão do ambiente de trabalho			
	Alto	Baixo	Nenhum
1. O grau de integração social dos empregados é.....			
	Bom	Regular	Ruim
2. O relacionamento com seu chefe direto e seus outros superiores é..			
	Bom	Regular	Ruim
3. O relacionamento com seus colegas de trabalho (do mesmo nível e subordinados) é.....			
	Alto	Baixo	Nenhum
4. Seu nível de estresse nas relações de trabalho é.....			
	Raros	Freqüentes	Inexistentes
5. Os conflitos no relacionamento interpessoais são.....			
	Alta	Baixa	Nenhuma
6. Sua motivação em relação ao seu trabalho é.....			
	Muito	Pouco	Nada
7. O local onde você trabalha é confortável?.....			
	Sim	Não	Não sabe
9. O material e equipamentos que você utiliza atendem as necessidades de qualidade de seu trabalho?.....			
	Sim	Não	Não sabe
10. Você é estimulado a usar o equipamento e materiais utilizados de forma correta?.....			

Figura 4.9 – Questionário de avaliação do ambiente do trabalho (Adaptado de MELO NETO E FROES, 2001).

4.2.4.4 – Avaliação da importância social da vida no trabalho

Neste item será avaliado o tipo de percepção dos empregados em relação a imagem da empresa em termos de responsabilidade social, qualidade dos produtos e serviços, como também o nível de valorização e estímulo ao desenvolvimento do trabalho participativo, de acordo com as sugestões apresentadas no questionário da figura 4.10.

D) Avaliação da importância social da vida no trabalho			
	Muito Positiva	Positiva	Negativa
1. Que percepção você tem da imagem de sua empresa?.....			
2. Você percebe sua empresa como uma organização socialmente responsável?.....	Sim	Não	Não sabe
3. A qualidade dos produtos e serviços de sua empresa são.....	Bons	Regulares	Ruins
4. Você sente-se valorizado na sua empresa?.....	Muito	Pouco	Nada
5. Você considera-se uma pessoa participante da empresa?.....	Muito	Pouco	Nada
6. Existem estímulos para os empregados participarem?.....	Muito	Pouco	Nada
Existem programas de valorização aos empregados?.....	Sim	Não	Não sabe

Figura 4.10 – Questionário da importância da vida social no trabalho (Adaptado de MELO NETO E FROES, 2001).

4.2.4.5 – Avaliação da gestão dos direitos dos empregados

Este item identifica o índice de proteção social que o trabalhador recebe por parte da empresa, no que se refere ao uso pleno de seus direitos, sua privacidade pessoal e liberdade de expressão, conforme indicado na figura 4.11.

E) Avaliação da gestão dos direitos dos empregados			
	Totalmente	Em parte	Em nada
1. Você se sente protegido socialmente na sua empresa?.....			
2. Sua privacidade pessoal é preservada?.....	Sempre	Quase sempre	Em nada
3. Há liberdade de expressão, sem temor de represálias?.....	Sempre	Quase sempre	Nunca
4. Os direitos trabalhistas dos empregados são respeitados?.....	Sempre	Quase sempre	Nunca
5. O tratamento dispensado a todos os empregados é.....	Imparcial	Parcial	Não sabe
6. São permitidas reclamações dos empregados?.....	Sim	Não	Não sabe

Figura 4.11 – Questionário de avaliação dos direitos dos empregados (Adaptado de MELO NETO E FROES, 2001).

4.2.4.6 – Avaliação da gestão para o desenvolvimento dos empregados

Neste item é avaliada a capacidade de gestão da empresa para gerenciar o desenvolvimento dos funcionários, como também a capacidade de proporcionar-lhes segurança no emprego, de acordo com o questionário sugerido na figura 4.12.

F) Avaliação da gestão para o desenvolvimento dos empregados			
1. Você tem a percepção de oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional em seu trabalho?.....	Muito	Pouco	Nenhuma
2. A empresa oferece a oportunidade a seus empregados a possibilidade de educação continuada?.....	Todos	Alguns	Ninguém
3. Os empregados se sentem seguros nos seus empregos?.....	Sim	Não	Não sabe

Figura 4.12 – Questionário de avaliação da gestão para o desenvolvimento dos empregados (Adaptado de MELO NETO E FROES, 2001).

4.2.4.7 – Metodologia e aplicação dos questionários

Os questionários sugeridos foram divididos em 6 itens específicos, e deverão ser aplicados de forma individual conforme os formulários apresentados nas figuras citadas anteriormente. A aplicação dos questionários, dependendo do tamanho da amostra, deverá envolver a alta administração, assim como funcionários com cargos intermediários (gerentes, coordenadores, supervisores, chefes de seção). O resultado será tabulado numa matriz de avaliação onde as questões são do tipo fechada múltipla (combinação de variáveis), que será expresso em porcentagens conforme indicado na figura 4.13.

Avaliação do exercício da responsabilidade social interna									
Itens	Total de respostas positivas	%	Total de respostas negativas	%	Total de respostas neutras	%	Grau de avaliação da responsabilidade social interna		
							Baixo (40%)	Médio (60%)	Alto (80%)
A									
B									
C									
D									
E									
F									
Total									

Figura 4.13 – Matriz de avaliação do exercício da responsabilidade social interna (Adaptado de MELO NETO E FROES, 2001).

A tabulação será feita transportando o total da soma das respostas positivas (Sim; melhor; plenamente; sempre; alto; muito; etc.), das negativas (Não; nenhum; baixo; regular;

baixo; pouco; etc.), e das neutras (Não sabe) e seus respectivos percentuais. A média do grau de avaliação dos respectivos itens, será obtida dividindo o total da percentagem das respostas (positivas, negativas e neutras) pelo número de perguntas de cada item. A matriz permitirá avaliar o grau de desempenho de cada item em relação ao exercício da responsabilidade social interna, sabendo-se que um grau alto de avaliação das respostas positivas, significa que a empresa cumpre os requisitos da responsabilidade social plena.

4.2.5 – Etapa 5: Responsabilidade social externa

O objetivo desta etapa está destinado a avaliar os parâmetros das relações existentes entre a empresa e a comunidade através do desenvolvimento de suas ações sociais, assim como sua política de preservação ambiental com base na norma ISO 14001.

Esta estratégia de gestão empresarial é um dos pré-requisitos para a obtenção da certificação social, contemplada na norma SA 8000 de responsabilidade social (esta norma de certificação social está em processo de adaptação, sendo que as empresas brasileiras ainda procuram familiarizar-se com suas exigências, a fim de incorporá-la à cadeia produtiva).

Conforme foi apresentado na Etapa 4, sugere-se a elaboração de questionários a partir dos indicadores citados na figura 3.15 do Capítulo 3, que possibilitem avaliar o desempenho da organização de acordo com as questões apresentadas nos itens seguintes.

4.2.5.1 – Avaliação das relações sociais entre empresa e comunidade

Neste item serão avaliados diversos tipos de parâmetros existentes entre a empresa e a comunidade, que podem ser classificados como aqueles que envolvem recursos financeiros, tecnológicos e de mão-de-obra em projetos comunitários de interesse público.

A natureza das relações entre empresa e comunidade tem diferentes pesos conforme o grau de prioridade e importância dos indicadores sociais que motivam a atuação da mesma, atribuindo-se maior peso aquelas ações que envolvem um maior desenvolvimento da comunidade, principalmente quando é realizado através de parcerias estratégicas, envolvendo entidades do terceiro setor conforme foi mostrado na figura 3.14 do Capítulo 3.

Para tanto, como forma de verificar o grau de desempenho da organização empresarial nas suas relações com a comunidade, sugere-se a aplicação do questionário à alta administração da empresa (proprietários/acionistas, conselho de administração, diretores), conforme indicado na figura 4.14.

Avaliação das relações sociais entre empresa e comunidade				
Questões sociais	Sim	Peso	Não	Total
1. A empresa onde você trabalha, desenvolve relações no âmbito da responsabilidade social com a comunidade local?		0		-
2. A mesma é uma relação direta, realizada através de projetos sociais próprios?		x 3		
3. A mesma é uma relação indireta através da atuação e apoio de programas sociais do governo ou de entidades?		x 2		
4. Ou também, através de doações?		x 1		
5. As ações sociais da empresa são focadas para os problemas sociais existentes na comunidade?		0		-
6. Estes são problemas sociais relevantes?		x 2		
7. Ou são problemas sociais secundários?		x 1		
8. Ou são problemas sociais emergentes?		x 3		
9. O alvo das ações sociais de sua empresa é a comunidade?		x 1		
10. Ou segmentos populacionais da comunidade?		x 2		
11. Ou o segmento populacional de maior carência que se encontra em situação de risco?		x 3		
12. As ações sociais de sua empresa são do tipo voluntariado?		x 1		
13. Ou de inserção na comunidade?		x 2		
14. Ou de fomento ao desenvolvimento social?		x 3		
15. O alvo das relações da empresa com a comunidade é limitado (apenas envolvendo uma entidade)?		x 1		
16. Ou restrito (envolvendo até duas entidades)?		x 2		
17. Ou de alvos amplos (envolvendo parceiros diversos)?		x 3		
Total geral				

Figura 4.14 – Questionário de avaliação das relações sociais entre empresa e comunidade (adaptado de MELO NETO E FROES, 2001).

Cada resposta sim possui um peso com atributos que variam de 0 a 3. O total da soma correspondente aos atributos de cada resposta afirmativa permitirá avaliar a intensidade das relações sociais entre empresa e comunidade.

O máximo de 30 pontos é o indicativo de que a empresa utiliza todas as formas de relações com a comunidade. Entretanto, existem alvos que podem constituir-se em focos estratégicos por parte da empresa, privilegiando algumas ações em detrimento de outras, conforme a matriz de classificação mostrada na figura 4.15.

Classificação	Pontuação
Estratégias centradas em alvos diversificados de ações sociais	16 - 30
Estratégias focadas apenas em elementos tradicionais das ações sociais	6 - 15
Estratégias assistencialistas e conservadoras de ações sociais	Até 5

Figura 4.15 – Matriz de classificação das relações sociais entre empresa e comunidade.

A matriz permitirá avaliar em que medida a empresa centra suas estratégias sociais. Como resultado dessa análise tem-se em mãos a confirmação da postura estratégica atual, abrindo-se a possibilidade de discussão de novos alvos focados na relação com a comunidade local.

4.2.5.2 – Avaliação da responsabilidade social ambiental

Este item está dirigido a verificar a postura que a empresa tem em relação ao meio ambiente. O instrumento de análise mais usado para o gerenciamento ambiental é a norma ISO 14001. Entretanto, o objetivo da etapa está focada na relação existente entre os parâmetros de conscientização ambiental e seu vínculo com o exercício da responsabilidade social corporativa. Sugere-se, para isto, o uso de um questionário de avaliação da gestão ambiental a ser aplicado à alta direção da empresa (proprietários/acionistas, conselho de administração, diretores), conforme a figura 4.16.

Check List de avaliação da responsabilidade social ambiental					
1. A política ambiental na empresa está no patamar.....	Inexistente	Embrionária	Em processo implantação	Sendo reformulada	Implantada com sucesso
2. O conceito de tecnologia limpa é...	Nunca usado	Às vezes utilizado	Parcialmente utilizado	Muito utilizado	Plenamente utilizado
3. Os investimentos em proteção ambiental é.....	Diminuídos	Estáveis	Variáveis	Aumentados	Muito mais
4. A interação com a comunidade em projetos ambientais são.....	Inexistente	Baixa	Média	Alta	Total
5. O compromisso ambiental é.....	Inexistente	Fraco	Razoável	Forte	Muito forte
6. A norma ISO 14004 que fornece diretrizes, baliza as ações de preservação ambiental.....	Em nada	Pouco	Razoável	Muito	Totalmente
7. A questão ambiental é internalizada como um valor da gestão da empresa.....	Em nada	Pouco	Em termos	Muito	Totalmente
8. O relacionamento com os organismos ambientais são.....	inexistente	Fraco	Razoável	Forte	Total
9. A Agenda 21 local condiciona as ações ambientais.....	Não condiciona	Pouco condiciona	Condiciona parcialmente	Condiciona totalmente	Total e integralmente
10. As ações ambientais contribuem para o desenvolvimento sustentável da comunidade e região.....	Em nada	Pouco	Razoável	Muito	Totalmente
Valor das respostas	0	1	2	3	4

Figura 4.16 – Questionário de avaliação da responsabilidade social ambiental (Adaptado de MELO NETO E FROES, 2001).

O desempenho da empresa na área de responsabilidade social ambiental será avaliado conforme a soma dos valores correspondentes às respostas sinalizadas, cujo total de pontos será analisado conforme a classificação contida na matriz da figura 4.17.

Classificação	Pontuação
A empresa exerce plenamente o exercício da responsabilidade social ambiental	30 - 40
A empresa se encontra em processo de capacitação de gestão ambiental	20 - 29
A empresa precisa de um reforço em seu processo de gestão ambiental	10 - 19
A empresa se omite em questões de gestão ambiental	0 - 10

Figura 4.17 – Matriz de classificação da avaliação da responsabilidade social ambiental.

4.2.6 – Etapa 6: Implantação de um Programa de Ética

A implantação de um programa, a partir do conceito de gestão empresarial fundamentada no comportamento ético das organizações significa, conforme foi apresentado nos objetivos citados no item 1.2 do primeiro capítulo, a introdução dos passos necessários para vincular a prática da responsabilidade social com a formalização dos compromissos éticos da empresa. O processo de ética empresarial vinculado aos parâmetros de responsabilidade social indicados nas etapas anteriores pode ser caracterizado através da figura 4.18 que exige ações em quatro frentes principais.

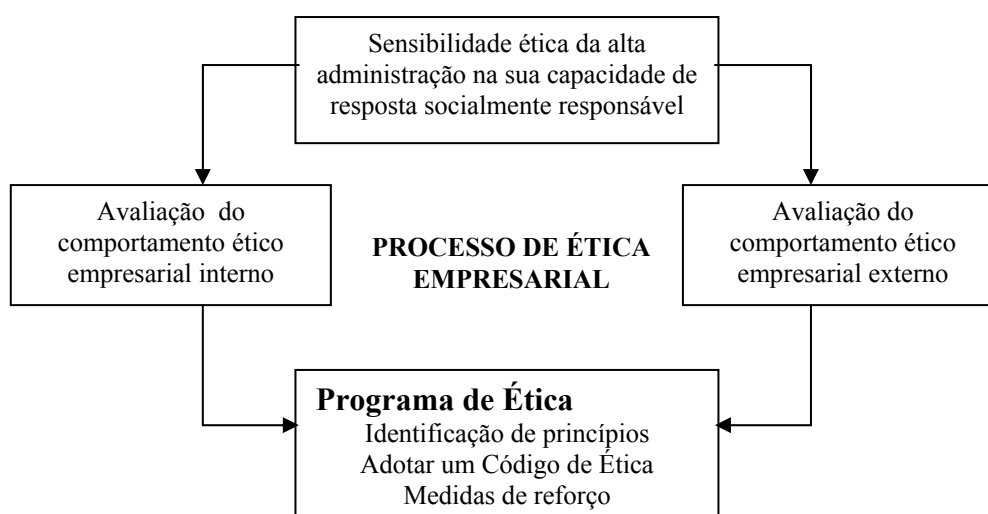


Figura 4.18 – Medidas para administrar um processo de ética empresarial.

4.2.6.1 – Avaliação do comportamento ético empresarial interno

Neste item será verificada a postura da empresa em termos de cultura organizacional e as ações necessárias para que os altos administradores se informem da natureza do desafio da ética empresarial. É necessário ter conhecimento das questões morais específicas que afetam ou ameaçam a empresa, a fim de criar uma atmosfera organizacional de confiança e respeito mútuo. Para tal, sugere-se a aplicação de um questionário que possa detectar até que ponto as

relações pessoais de “competição interna” podem afetar o desempenho ético da organização empresarial. O *check-list* do comportamento ético empresarial interno, deve ser aplicado a alta administração, assim como funcionários com cargos intermediários (gerentes, coordenadores, supervisores, chefes de seção), conforme o questionário da figura 4.19.

Check-list de avaliação do comportamento ético empresarial interno					
1. O estímulo à competição excessiva entre os funcionários é.	Inexistente	Baixo	Médio	Alto	Total
2. A disputa pela preservação do poder é.....	Inexistente	Baixa	Média	Alta	Total
3. O reconhecimento da capacidade dos funcionários é.....	Totalmente coletivo	Coletivo mas que individual	Por igual coletivo e individual	Mais individual	Totalmente individual
4. O incentivo ao funcionário é.....	Solidariedade e participação social	Mais participação social do que resultados	Por igual participação social e resultados	Resultados do que participação social	Busca total de resultados
5. Na empresa predomina.....	Total lealdade à empresa	Baixa lealdade ao chefe e total à empresa	Média lealdade ao chefe e a empresa	Elevada lealdade ao chefe e baixa à empresa	Total lealdade ao chefe
6. Os resultados devem ser.....	A médio e longo prazo	Muitos a longo prazo e poucos imediatos	Por igual a longo e médio prazo	Muitos imediatos e poucos a longo prazo	Apenas imediatos
7. A submissão ao chefe é.....	Nenhuma	Baixa	Média	Elevada	Total
8. Na empresa prevalece.....	Capacidade total	Baixa competição e alta capacidade	Por igual competição e capacidade	Alta competição e baixa capacidade	Total competição
9. Há predomínio das relações.....	Pessoais	Pessoais sobre as profissionais	Por igual	Profissionais sobre as pessoais	Apenas profissional
10. O conceito de cidadania interna caracteriza-se por.....	Somente cidadania	Alta cidadania	Média cidadania	Baixa	Inexiste cidadania
Valor das respostas	0	1	2	3	4

Figura 4.19 – Questionário de avaliação do comportamento ético empresarial interno (Adaptado de MELO NETO E FROES, 2001).

O desempenho do comportamento ético empresarial interno será medido conforme a soma dos valores correspondentes às respostas sinalizadas, cujo total de pontos será avaliado em função dos parâmetros classificatórios indicados na matriz de classificação de avaliação representada pela figura 4.20.

Classificação	Pontuação
A empresa é eticamente responsável internamente.....	0 - 3
A empresa precisa questionar alguns de seus valores éticos.....	4 - 10
A empresa precisa rever sua cultura e definir um novo compromisso social.....	11 - 20
A empresa carece de capacidade de sustentar o comportamento ético interno.....	20 - 40

Figura 4.20 – Matriz de classificação de avaliação do comportamento ético empresarial interno.

4.2.6.2 – Avaliação do comportamento ético empresarial externo

Neste item, será realizado um *check-list* do comportamento ético da empresa em relação ao seu público externo (clientes, parceiros, fornecedores, governo, sociedade e comunidade local). O questionário sugerido para tal verificação deve ser aplicado à alta administração da empresa (proprietários/acionistas, conselho de administração, diretores), de acordo com a figura 4.21.

Check-list de avaliação do comportamento ético empresarial externo					
	Sempre respeitados	Quase sempre respeitados	Às vezes respeitados	Quase nunca respeitados	Nunca
1. Os contratos da empresa são.....					
2. Os direitos legítimos dos clientes são.....	Sempre respeitados	Quase sempre respeitados	Às vezes respeitados	Quase nunca respeitados	Nunca
3. Os direitos legítimos dos fornecedores são respeitados.....	Sempre respeitados	Quase sempre respeitados	Às vezes respeitados	Quase nunca respeitados	nunca
4. À prática de ardis contra clientes fornecedores, distribuidores, prestadores de serviço, acontece.	Nunca	Pouco	Às vezes	Muitas vezes	Sempre
5. O descumprimento dos prazos acontece.....	Nunca	Pouco	Às vezes	Muitas vezes	Sempre
6. Às ações sociais são intensas e contínuas?.....	Intensas e contínuas	Menos intensas mais contínuas	Por igual	Intensas e menos contínuas	Nunca acontece
7. Os danos ambientais são.....	Inexistente	Muito raros	esporádicos	Pouco freqüentes	Muitos
8. Às práticas comerciais são adequadas?.....	Sempre adequadas	Quase sempre adequadas	Às vezes sim outras não	Quase sempre inadequadas	Nunca
9. Às leis são sempre cumpridas?..	Sempre cumpridas	Parcialmente descumpridas	Às vezes sim outras não	Muito descumpridas	Nunca
10. Às obrigações com o governo são atendidas?.....	Sempre atendidas	Quase sempre atendidas	De maneira parcial	Quase sempre ignoradas	Nunca
Valor das respostas	0	1	2	3	4

Figura 4.21 – Questionário de avaliação do comportamento ético empresarial externo (Adaptado de MELO NETO E FROES, 2001).

A matriz de classificação está confeccionada de acordo com os parâmetros classificatórios indicados no item anterior (figura 4.22), e legendado de acordo com a figura 4.22.

Classificação	Pontuação
A empresa é eticamente responsável externamente.....	0 - 3
A empresa precisa questionar alguns de seus valores éticos.....	4 - 10
A empresa precisa mudar seu comportamento ético externo.....	11 - 20
A empresa possui uma visão social profundamente distorcida.....	20 - 40

Figura 4.22 – Matriz de classificação de avaliação do comportamento ético empresarial externo.

4.2.7 – Etapa 7: Criação e adoção do Código de Ética

Os procedimentos a serem desenvolvidos nesta etapa, serão introduzidos a partir do objetivo geral deste trabalho, no sentido de oferecer subsídios ao desenvolvimento da alta direção em promover e criar um contexto empresarial, que motive e dê respaldo ao conceito de desenvolvimento sustentável, através do vínculo existente entre responsabilidade social e ética empresarial, fundamentado na análise dos indicadores de avaliação dos resultados obtidos nas etapas anteriores. A estrutura básica apresentada na figura 4.20, conjuntamente com o aporte teórico do ferramental contido na figura 3.16 (Indicadores da lista inicial de responsabilidade social), são os instrumentos necessários para a realização da visão e da missão da empresa, orientadas para a criação e formalização do código de ética.

4.2.7.1 – Objetivos específicos na criação e adoção do Código de Ética

Uma vez definida a base de princípios e valores esperados dos funcionários, sugere-se o envolvimento da alta direção, da administração e dos empregados na decisão de adotar um comportamento ético como padrão de conduta. O efeito dessa atitude permitirá promover a implantação de um programa de ética a partir de uma realização coletiva.

Conforme os procedimentos gerais comentados no item 3.4.1 do Capítulo 3, no qual é citado o uso das normas empresariais em função de compromissos éticos que indiquem alguns requisitos básicos para serem implementadas, será sugerido um procedimento para a elaboração de um roteiro de trabalho que permita a criação e adoção de um código de ética, operacionalizado de acordo com a descrição dos procedimentos e responsabilidades contidas na figura 4.23.

Descrição do procedimento	Gestores
1. Informar à administração e empregados a decisão de adotar um comportamento ético como padrão de conduta, a fim de operacionalizar um programa de ação coletiva.	Sócios e Acionistas
2. Propor a elaboração do Código de Ética, nomeando uma comissão para tal fim, composta de no mínimo 5 membros, sendo um deles um advogado.	Alta Administração
3. Reunião para eleição do presidente da comissão, vice-presidente, secretário executivo e relator (Advogado da empresa)	Membros da comissão
4. Atribuição de responsabilidades aos membros da comissão e discriminação de tarefas específicas (obtenção de recursos humanos e materiais para o projeto)	Membros da Comissão
5. Atribuir ao relator (Advogado) a missão de contextualizar e elaborar a redação final dos relatórios realizados pelo grupo.	Membros da Comissão
6. Elaboração da lista preliminar dos princípios éticos a serem discutidos na primeira Sessão Plenária.	Membros da Comissão
7. Preparar e submeter à aprovação da Administração a lista dos participantes das Sessões Plenárias, composto por funcionários de todos os níveis e todas as áreas da empresa.	Presidente da Comissão
8. Definir o local, data e hora, disponibilizar os recursos necessários e convocar os participantes da primeira Sessão Plenária.	Secretário Executivo
9. Debater e analisar a incorporação no Código de todos os princípios contidos na lista preliminar, ou se haverá a introdução ou retiradas de alguns critérios éticos.	Membros da primeira Sessão Plenária
10. Submeter as decisões da Primeira Sessão Plenária à apreciação da Alta administração. No caso de existirem modificações nos conceitos, deverá ser informado aos participantes da Plenária.	Presidente da comissão e Secretário
11. Atribuir a cada membro da Comissão, um grupo de princípios em função dos relacionamentos (fornecedores, clientes, empregados, etc.)	Presidente da Comissão
12. Escolher grupos de trabalho para cada grupo de princípios, formado pelos membros da Comissão e mais 4 pessoas integrantes da Plenária.	Membros da Comissão
13. Dividir o trabalho entre os membros do grupo, dando a cada um uma unidade de regulamentação (vendas, <i>marketing</i> , compras, entre outros)	Membros da Comissão
14. Cada membro dos grupos de trabalho deve ter acesso aos recursos e informações necessárias para produzir a proposta de regulamentação.	Secretário Executivo
15. Discutir os textos-propostas apresentado por cada membro e aprová-lo entre os grupos de trabalho	Membros da Comissão
16. Depois de escolhidas as propostas de cada grupo, submete-las a discussão e aprovação da Comissão.	Membros da Comissão
17. Elaborar o projeto do Código, com base nos textos-propostas aprovados pela Comissão.	Redator
18. Submeter o projeto à revisão, discussão e aprovação.	Membros da Comissão
19. Definir local, hora e data, alocar os recursos necessários e convocar os participantes para a segunda Sessão Plenária, enviando cópia do projeto junto com um ofício explicativo.	Secretário Executivo
20. Submeter à análise, debate e aprovação o projeto do Código.	Membros da segunda Sessão Plenária
21. Submeter o texto aprovado à análise e aprovação da Alta Administração, sócios e acionistas.	Membros da Comissão
22. Efetuar aprovação final e determinar a implantação e cumprimento.	Sócios e Acionistas
23. Indicar os meios de divulgação (livreto, multimídia, etc.), providenciar a impressão e distribuição a todos os empregados e colaboradores.	Membros da Comissão

Figura 4.23 – Roteiro de trabalho para a elaboração de um Código de Ética (Adaptado de MANHÃES MOREIRA, 2002).

Para formalizar o acompanhamento das atividades relacionadas com a ética, sugere-se a seleção de um funcionário da própria empresa para desempenhar as tarefas pertinentes. A escolha de um advogado do departamento jurídico da empresa, a fim de prestar apoio no assessoramento jurídico em matéria de ética empresarial, torna-se imprescindível.

4.2.7.2 – Coordenação e atribuição de responsabilidades

Para promover a incorporação e criação do Código de Ética, é necessário delegar a alguém a tarefa de coordenar as atividades que permitam formalizar os procedimentos a serem adotados. Sugere-se a designação de um administrador ou um empregado para ocupar o cargo de Gerente de Ética, em tempo parcial ou integral, a fim de cumprir as seguintes tarefas:

- que todos os funcionários tenham conhecimento e acesso ao Código de Ética;
- promover práticas eficientes de comunicação ética entre os funcionários;
- realizar treinamentos periódicos dos princípios contidos no Código de Ética;
- implantar e coordenar auditorias de ética sempre que seja necessário;
- assegurar revisões periódicas dos procedimentos éticos adotados;
- designar um advogado (preferentemente do departamento jurídico da empresa) como conselheiro em matéria de ética empresarial;
- revisar com o advogado escolhido, todas as decisões adotadas em matéria de ética empresarial, a fim de enquadrá-las no marco da legislação pertinente;
- zelar pelos princípios éticos, através da prática constante de toda a organização.

Dessa forma, sugere-se a aplicação de um roteiro de trabalho que indique o procedimento para a escolha do Gerente de Ética, de acordo com a figura 4.24.

Descrição do procedimento	Gestores
1. Delegar a área de Recursos Humanos a realização de um estudo para determinar a quantidade mínima de horas para cobrir as funções operacionais do Gerente de Ética.	Alta Administração
2. Elaboração de uma lista de funcionários pertencentes aos quadros da empresa que possuam um perfil e um histórico profissional comprometido com a ética empresarial, e que possam dispor do tempo necessário para desempenhar as tarefas indicadas durante o tempo determinado pela área de Recursos humanos.	Diretor ou Gerente de Recursos Humanos
3. Realizar a escolha do Gerente de Ética (enquadrado nos requisitos citados no item 2), e proceder a divulgação do nome e funções pertinentes, conforme os objetivos citados na atribuição de responsabilidades.	Sócios, acionistas e Alta Administração
4. Proceder à inclusão do advogado de Ética para cumprir as funções de conselheiro em matéria de ética empresarial. Sua função principal será assessorar o Gerente de Ética na avaliação de todas as operações da empresa, sob uma visão ética.	Sócios, acionistas e Alta Administração

Figura 4.24 – Roteiro de trabalho para escolha do Gerente de Ética (Adaptado de MANHÃES MOREIRA, 2002).

Os setores da Alta Administração (diretores, gerentes, supervisores, chefes), que receberem uma comunicação de ética dos funcionários da empresa, devem ser instruídos para encaminhá-la ao Gerente de Ética, que deverá registrá-la convenientemente, analisá-la e, dependendo da gravidade do caso, determinando a realização de uma Auditoria de Ética, conforme os procedimentos sugeridos nos princípios e objetivos da Etapa 8 deste trabalho.

4.2.8 – Etapa 8: Princípios e objetivos de uma Auditoria Ética

A finalidade de uma auditoria ética é a de informar à comissão de ética, ou a pessoa escolhida como coordenador dessas atividades, qualquer tipo de vulnerabilidade que possa ser verificada nos processos organizacionais, que impeçam os funcionários de desenvolverem comportamentos eticamente responsáveis. Sugere-se algumas diretrizes básicas para a implantação de princípios aplicáveis nesse procedimento, conforme o roteiro de trabalho apresentado na figura 4.25.

Descrição do procedimento	Gestores
1. Realizar uma avaliação da Comunicação de Ética através do Departamento de Recursos Humanos, conforme os procedimentos sugeridos na O&M da própria empresa, ou de algum assunto surgido nas revisões, ou da solicitação da Administração, para verificar se houve ou poderá haver um fato que viole o Código de Ética.	Gerente de Ética
2. Determinar um processo de classificação das informações, a fim de determinar procedimentos especiais para aquelas consideradas confidenciais.	Gerente de Ética
3. Revisar o resultado da avaliação com o Advogado de Ética. Se houver alguma divergência entre as partes, deverá ser consultada uma outra fonte creditada nesse tipo de questões.	Gerente e Advogado de Ética
4. Elaborar uma lista de proteção destinada a apuração dos fatos, incluindo proteção de pessoas, dados administrativos, documentos e registros vinculados a essa ação.	Gerente, Advogado de Ética e RH
5. Proceder à informação, em base a critérios confidenciais com os principais envolvidos, no início da Auditoria Ética.	Gerente de Ética
6. Dar oportunidade aos principais envolvidos a realizarem uma declaração inicial, si assim desejarem, a pesar de serem ouvidos também durante o processo da auditoria.	Gerente de Ética
7. No caso dos envolvidos desejarem realizar uma declaração, poderá ser realizado um relatório da versão deles (que não é depoimento). Para tanto deve ser assinado dizendo que o relato reflete o posicionamento do envolvido.	Gerente de Ética
8. Verificar quais são as pessoas que precisam estar a par da auditoria. Devem ser convocados os supervisores, gerentes e diretores dos envolvidos (se for o caso).	Gerente e Advogado de Ética
9. Comunicar as supervisões, gerências e diretorias dos envolvidos, que não deve existir qualquer tipo de divulgação dos fatos até o término da auditoria, como forma de proteger as respectivas imagens dos envolvidos durante o processo.	Gerente de ética
10. Completado o processamento do relato, deve-se informar o resultado à pessoa que apresentou a Comunicação de Ética.	Gerente de Ética

Figura 4.25 – Roteiro de trabalho para a elaboração de uma Auditoria Ética (Adaptado de MANHÃES MOREIRA, 2002).

É necessário que as pessoas escolhidas para a verificação dos fatos respeitem certos requisitos como forma de validar o processo de auditoria, a seguir:

- independência dos fatos;
- independência das pessoas;
- imparcialidade;
- capacidade de compreender os fatos;
- estar treinado nos princípios éticos da organização;

- escolhidos internamente ou contratados de outra empresa;
- os princípios expostos devem ser respeitados rigorosamente.

4.2.9 – Etapa 9: Manutenção e institucionalização do modelo

Ao dar início à implantação de um Código de Ética e zelar por sua manutenção, requerem da organização um investimento de tempo e esforços no sentido de consolidar um programa de ética que reforce o cumprimento das leis contidas no Código. Isso requer elaborar critérios e indicadores de performance que permitam avaliar o desempenho do programa. Sugere-se um processo de treinamento no qual todos os funcionários da empresa possam se familiarizar com o Código de Ética, conforme indicado no roteiro de trabalho indicado na figura 4.26.

Descrição do procedimento	Gestores
1. Elaboração de uma lista de candidatos (escolhidos num processo de votação) a serem treinados, por setores da empresa.	Gerente de RH
2. Elaboração do planejamento prévio e material de treinamento inicial, fixando local, datas e seleção de instrutores.	Advogado de Ética
3. Submeter o planejamento ao grupo de diretores, gerentes, supervisores, modificando-o em função de sugestões de melhorias.	Gerente e Advogado de Ética
4. Realizar treinamento dos instrutores.	Gerente e Advogado de Ética
5. Realização de sessões de treinamento.	Instrutores
6. Realização de sessões de treinamento para novos empregados, sempre que houver uma nova contratação.	Gerente de RH e Instrutores
7. Estabelecer programas de treinamento a fim de reforçar os conceitos do programa, planejado de acordo com as diretrizes da administração, através da publicação por portaria	Gerente e Advogado de Ética

Figura 4.26 – Roteiro de trabalho para um processo de treinamento (Adaptado de MANHÃES MOREIRA, 2002).

4.2.9.1 – Controle e acompanhamento.

Como condição para o controle e acompanhamento das práticas da empresa em relação ao tratamento dado ao programa de ética, recomenda-se a formalização de um sistema no qual o funcionário escolhido (Gerente de Ética), possa realizar periodicamente uma avaliação dos procedimentos contábeis e financeiros, assim como operações de reforço em todos os níveis da organização, a fim de verificar a real instrumentação dos procedimentos e o grau de comprometimento ético dos funcionários nesse processo. Sugere-se para tanto, a aplicação do roteiro de trabalho conforme mostrado na figura 4.27.

Descrição do procedimento	Gestores
1. Elaboração em todos os níveis da organização de uma lista dos funcionários a serem entrevistados.	Gerente e Advogado de Ética
2. Realizar um levantamento de dados referentes às atividades da empresa em relação aos seus clientes, fornecedores, concorrentes, governo, empregados, etc. (dados vinculados aos parâmetros de comportamento estabelecidos pelo Código de Ética)	Gerente e Advogado de Ética
4. Elaborar os roteiros das entrevistas focando o grau de conhecimento e compromisso dos participantes com o programa e o Código de Ética.	Gerente e Advogado de Ética
5. Planejar através dos procedimentos padrões das normas internas da empresa, os relatórios dos resultados das entrevistas.	Gerente e Advogado de Ética
6. Realizar treinamento dos entrevistadores escolhidos.	Gerente e Advogado de Ética e RH
7. Coordenar a realização das entrevistas e verificar sua aplicação	Gerente e Advogado de Ética e RH
8. Realizar a compilação, analisar e avaliar o resultado das entrevistas por área de atuação.	Gerente e Advogado de Ética
10. Analisar se os dados obtidos no resultado das entrevistas, são compatíveis com as atividades da empresa em relação a seu público interno e externo, conforme os parâmetros de comportamento indicados no item 2 deste roteiro.	Contador do Setor Financeiro
11. Analisar se os dados citados anteriormente refletem as práticas legítimas focadas no comportamento ético ou indicam desvios morais na prática dos negócios empresariais.	Gerente e Advogado de Ética
12. Identificar e solicitar de outras áreas não contempladas anteriormente, dados específicos que possam representar comportamentos previstos no Código de Ética.	Gerente e Advogado de Ética
13. Elaborar lista de todas as Comunicações de Ética recebidas, discriminando os assuntos tratados no levantamento das relações empresarias por áreas, mostrando as respectivas ações e os encaminhamentos, inclusive possíveis aberturas de auditorias.	Gerente de Ética
14. Preparar um relatório de todo o controle realizado, apontando os pontos positivos e os negativos, assim como a possibilidade de mudanças, aperfeiçoamentos, nova metodologia de treinamento e as punições possíveis de serem aplicadas dentro dos parâmetros legais.	Gerente e Advogado de Ética
15. Revisar o relatório final e verificar, entre todas as medidas recomendadas, quais serão efetivamente institucionalizadas para serem colocadas em prática. Utilizar medidas de reforço, se for o caso.	Sócios e Acionistas

Figura 4.27 – Roteiro de trabalho para acompanhamento e revisão das práticas eticamente responsáveis (Adaptado de MANHÃES MOREIRA, 2002).

Os roteiros detalhados neste e nos itens anteriores, podem estar incorporados numa rotina de trabalho existente nos manuais de métodos e processos da própria empresa. Entretanto, os procedimentos propostos para a realização destes relatórios são os indicadores necessários para que, dentro das normas empresariais, o programa possa deixar claros os objetivos específicos de posturas responsáveis e éticas, estabelecidas como parâmetros para o resultado prático do modelo proposto.

4.3 – Considerações

Neste capítulo foi apresentada uma proposta de modelo que pretende contribuir na elaboração de princípios sólidos de responsabilidade social corporativa. Este aporte teórico está fundamentado em pesquisas e notícias divulgadas nos meios de informação, que apontam para uma preocupação crescente das organizações em incorporar a sua gestão esse novo paradigma de comportamento empresarial.

Nessa perspectiva, um modelo que apresenta uma proposta de gestão socialmente responsável, deve incorporar necessariamente os valores éticos implícitos em todas as atividades empresariais ligadas aos negócios. O rótulo de empresa cidadã, comprometida socialmente, não está apenas delimitada pela publicação de seu balanço social, senão também por suas práticas internas e externas que habilitam seus procedimentos como socialmente responsáveis e eticamente válidos.

A incorporação de um modelo de responsabilidade social vinculado a comportamentos éticos eficientes, é uma tarefa árdua que significa assumir múltiplas exigências, principalmente aquelas que comportam uma mudança de cultura e de valores. Mesmo que a empresa seja bem sucedida na redução de seus custos, no aumento da sua produtividade e na agregação de valor a seus produtos, a adoção da responsabilidade social e a ética empresarial tornam-se a melhor estratégia para beneficiar a divulgação da marca e consolidação da imagem no mercado e na sociedade.

O próximo capítulo está dirigido a aplicação prática do modelo. Esta verificação servirá para deixar claro qual é a visão da empresa sobre responsabilidade social, de que forma atua formalmente nessa área, e como pretende adotar medidas eticamente responsáveis na gestão de seus negócios sem prejudicar sua própria sustentabilidade econômica.

CAPÍTULO 5 – APLICAÇÃO DO MODELO

Este capítulo tem como objetivo principal validar a proposta de modelo sugerida e desenvolvida através do ferramental apresentado no Capítulo 4. O uso de instrumentos adequados para a aplicação prática desta proposta, permitirá verificar a aplicabilidade dos indicadores de responsabilidade social e ética empresarial. Para tanto, foram selecionadas duas empresas sediadas no Estado de Santa Catarina, na região de Joinville e Jaraguá do Sul respectivamente.

A aplicação deste modelo foi realizada de forma parcial, no sentido em que ambas empresas, apesar de trabalharem visando a utilização de compromissos éticos, carecem de um processo institucionalizado de comportamento empresarial, de acordo com a proposta do Programa de Ética contido neste trabalho. Entretanto, por serem empresas que possuem planos para expandir seus recursos e as ações no campo social, que indica uma preocupação crescente na prática da responsabilidade social, tornam-se propícias à avaliação e implantação do Programa de Ética sugerido.

5.1 – Apresentação das Empresas

A empresa Jofund S.A., situada na cidade de Joinville, tem como principais produtos discos e tambores de freio para veículos leves. Detentora da marca Fremax Freios, 70% de sua produção está destinada a atender o mercado interno. Suas exportações são direcionadas para postos de distribuição na Argentina e Holanda. A empresa possui uma área industrial de 11.000m², distribuídos entre prédios administrativos e produtivos. Com um total de 320 funcionários, a alta administração está composta por um diretor presidente, cinco diretores, seis coordenadores e oito supervisores.

A outra empresa pesquisada, Duas Rodas Industrial Ltda., localizada na cidade de Jaraguá do Sul, destaca-se por ser a maior fabricante de aromas para alimentos e produtos para sorvetes, com atuação no segmento de condimentos e aditivos para carnes. A gestão administrativa é coordenada por um Conselho de Administração, dois superintendentes e uma diretoria executiva. Seu corpo gerencial está composto por 17 gerentes de departamento e 36 supervisores de seção. Conta com uma área industrial de 72 mil m² construídos, na qual trabalham 950 funcionários. Com filiais no exterior, principalmente na Argentina e Chile, comercializa seus produtos nos mercados regionais, além de representações sediadas no

continente europeu. As empresas foram analisadas individualmente em cada um dos indicadores descritos nas etapas do modelo, de acordo com a medição sugerida nos respectivos questionários. Em princípio, foram utilizados os dados obtidos do Balanço Social em conjunto com as informações provenientes das entrevistas pessoais realizadas junto aos profissionais diretamente ligados aos quadros mais importantes da empresa, principalmente aqueles que respondem pelas questões relativas à responsabilidade social.

5.2 – Descrição da aplicação do modelo e seus resultados

A finalidade desta descrição é acompanhar as atividades realizadas durante a aplicação do modelo, assim como os resultados obtidos em função da metodologia e ferramentas de operacionalização propostas no Capítulo 4. Durante o processo de aplicação dos questionários, formou-se um conteúdo apropriado sobre o contexto das empresas pesquisadas, sendo que as técnicas quantitativas apresentaram-se bastante eficientes, no sentido de permitir a análise das freqüências e outras análises complementares.

As respectivas técnicas de análise de dados foram processadas através do programa Sphinx Léxica® 2000, sendo que o cálculo do tamanho da amostra na totalidade das avaliações, contou em média com um intervalo de confiança de 95%, com erro padrão da estatística na ordem de 6 a 8%.

5.2.1 – Etapa 1: Definição dos valores, missão e visão de futuro da organização

As duas empresas pesquisadas, de forma geral, mostraram uma preocupação institucional com as questões de responsabilidade social e com a divulgação dos valores e princípios adotados perante seus respectivos públicos. Apesar de não possuírem um código de ética formatado num documento específico, os valores éticos são encontrados em ambas empresas no plano estratégico empresarial, no conteúdo da missão, da visão, e nas diretrizes e metas empresariais.

O Grupo Fremax da empresa Jofund S.A., possui uma declaração de missão e visão focada na inovação e sustentabilidade do sistema produtivo, assim como os objetivos estratégicos a nível internacional. Tais metas estão condicionadas a princípios e políticas de qualidade fundamentadas em compromissos éticos, atestadas por um “Selo Empresa Cidadã de Joinville” obtido no exercício de 2003, e certificado através do slogan “O sucesso dos negócios depende da qualidade ética das relações com os seus empregados, clientes,

fornecedores e comunidade”. Seu compromisso social, por outro lado, é divulgado através de uma declaração sucinta, mas que expressa de maneira simples os objetivos e aspirações da empresa. Esta declaração deixa transparecer os valores e a cultura da organização e as estratégias utilizadas para alcançar suas metas, conforme a seguir:

- O produto: Fabricar produtos merecedores da marca, que ofereçam ao consumidor toda a qualidade e confiança que ele exige e espera da empresa.
- A empresa: Trabalhar de forma transparente, honesta, com inteligência, crítica e bom senso, melhorando continuamente sua participação no mercado.
- O ser humano: Tratar as pessoas de forma justa, construtiva e estimuladora, garantindo relações estáveis e de confiança entre todos.

Apesar de se encontrar numa área destinada a condomínios industriais, a empresa, em função dos compromissos e metas que visam ao desenvolvimento sustentável, participa de programas organizados pela Secretaria de Agricultura e Meio Ambiente da Prefeitura de Joinville, através da implantação de uma nova infraestrutura produtiva que inclui a renovação da Licença Ambiental de Operação (LAO), cujas melhorias comportam um balanceamento harmônico dos aspectos econômicos, sociais e ambientais na operacionalização dos negócios.

A Duas Rodas Industrial Ltda., por outro lado, tratando-se de uma empresa que trabalha na produção de matérias primas para a indústria alimentícia, possui uma prática e política empresarial focada em aspectos éticos que envolvem a imagem no mercado e na comunidade. Para tanto, a empresa tem como declaração de missão a “produção de matérias-primas para a indústria de alimentos, promovendo o sucesso empresarial e do ser humano”.

Esse conceito está contido na declaração de valores da empresa, que norteiam suas ações a partir das diretrizes emanadas do conselho de Administração. Pode-se observar que se trata de uma política centrada no papel da alta direção como gestora de processos que estimulam a prática do desempenho social corporativo.

O papel da direção nas ações que orientam os valores da empresa, está contido numa declaração de compromisso social amplamente disponível entre todos os funcionários, que expressa as seguintes premissas:

- Família Empresarial: Agir com simplicidade e cooperação, valorizando as ações conjuntas para o bem-estar de todos. Comunicar-se com clareza. Fazer que o ambiente da empresa seja agradável e familiar.
- Imagem no mercado e na comunidade: Significa ser ético. Comprometer-se com a comunidade. Agir com pontualidade e de acordo com as normas vigentes para a indústria de alimentos.

- Foco no Cliente: Criar valores para os clientes em todas as atitudes, satisfazer seus anseios com habilidade e competência.
- Comprometimento: Trabalho realizado de maneira competente, visando objetivos e resultados.
- Inovação: O crescimento da empresa deve estar baseado na busca de oportunidades e na solução criativa de desafios. Iniciativa agilidade e aperfeiçoamento devem ser estimulados.
- Crescimento Contínuo: Significa promover incessantemente a evolução, visualizando e planejando o futuro, reinvestindo recursos.

A política de qualidade da empresa Duas Rodas Industrial, através de estratégias em função de um desenvolvimento sustentável, está fundamentada no investimento em tecnologias de ponta e no atendimento integral aos clientes, no que se refere à promoção e aplicação de pesquisas e parcerias para o emprego de processos de produção e consumo sustentáveis. Por se encontrar em plena área urbana de Jaraguá do sul, e por ser um dos pontos sensíveis de sua gestão empresarial, a empresa investe na preservação da mata nativa, e adota tecnologias avançadas no processo de reciclagem de resíduos, que teve com resultado a certificação da empresa no Sistema de Gestão Ambiental – ISO 14001, uns dos requisitos básicos para habilitar-se ao uso e a certificação da norma SA 8000 de responsabilidade social.

A missão, visão e valores de ambas empresas poderão ser melhor visualizados em função do ajuste do compromisso social com a descrição das próximas etapas do modelo, que definirão, de acordo com o resultado da pesquisa, até que ponto são compatíveis com os requisitos propostos neste trabalho.

5.2.2 – Etapa 2: Verificação da postura socialmente responsável da organização

Esta etapa destina-se a realizar uma medição de desempenho da organização como gestora de processos que estimulam a prática da responsabilidade social. Esta postura empresarial servirá como referência para entender a percepção da alta administração com relação aos *stakeholders* associados aos negócios da organização. Os indicadores de avaliação contidos nesta etapa serão analisados separadamente, em função do desempenho de cada empresa pesquisada, conforme o questionário de avaliação da figura 4.4 do Capítulo 4.

O resultado de pesquisa referente a esta etapa, realizada na empresa Jofund S. A., mostrou uma série de dados que indicam a postura e orientação da organização para com os públicos com quem atua. Ao responder a tais perguntas, a alta administração desenhou o seu

perfil de gestão empresarial, expresso no *check-list* de avaliação contido na figura 5.1, que é um demonstrativo do desempenho desta na área da responsabilidade social.

	Muito fraco	Fraco	Regular	Bom	Muito bom	TOTAL
Assegura os Direitos	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	7,7% (1)	92,3% (12)	100% (13)
Direitos Humanos	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	15,4% (2)	84,6% (11)	100% (13)
Direitos dos Consumidores	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	15,4% (2)	84,6% (11)	100% (13)
Envolvimento Comunitário	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	23,1% (3)	76,9% (10)	100% (13)
Relações com Fornecedores	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	41,7% (5)	58,3% (7)	100% (12)
Desempenho do Funcionário	0,0% (0)	7,7% (1)	15,4% (2)	46,2% (6)	30,8% (4)	100% (13)
Premiação aos Funcionários	0,0% (0)	0,0% (0)	15,4% (2)	46,2% (6)	38,5% (5)	100% (13)
Esforço e Competência	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	69,2% (9)	30,8% (4)	100% (13)
Grupos de Interesse	0,0% (0)	0,0% (0)	15,4% (2)	61,5% (8)	23,1% (3)	100% (13)
Meio Ambiente	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	69,2% (9)	30,8% (4)	100% (13)
Incentiva Trabalho Voluntário	0,0% (0)	0,0% (0)	53,8% (7)	38,5% (5)	7,7% (1)	100% (13)
Conjunto	0,0% (0)	0,7% (1)	9,2% (13)	39,4% (56)	50,7% (72)	100% (142)

JOFUND - Avaliação da dimensão social da organização

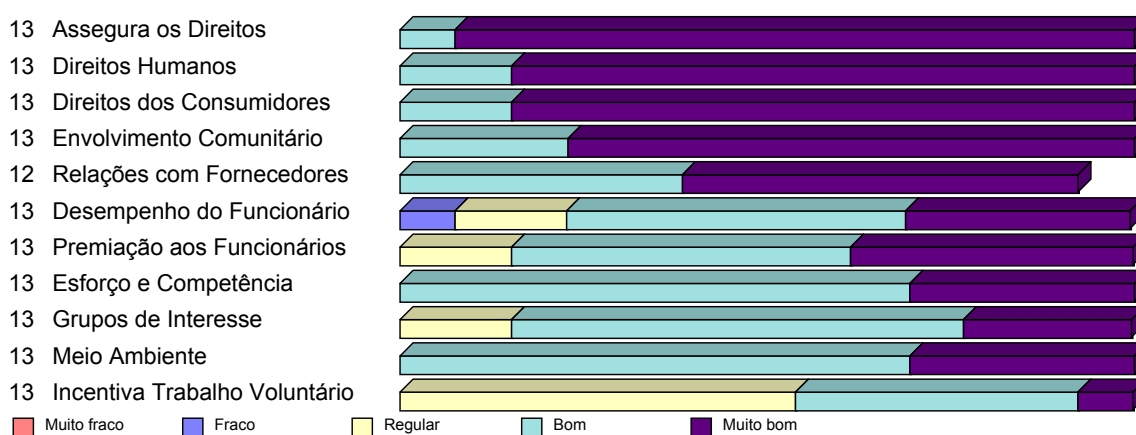


Figura 5.1 – Verificação da postura socialmente responsável da organização (Jofund S.A.).

Pode-se observar que a empresa, na perspectiva da alta administração, encontra-se, conforme a pesquisa, dentro de parâmetros muito bons no que se refere à sua postura socialmente responsável, numa média de 50,7%. Verifica-se por outro lado, que a mesma prioriza aspectos que envolvem direitos dos empregados (92,3%), direitos humanos (84,6%), direitos dos consumidores (84,6%) e envolvimento comunitário (76,9%), Logo em seguida, as respostas mostram que o foco está dirigido em menor medida ao esforço e competência dos funcionários (69,2%), a preocupação com o meio ambiente (69,2%) ao respeito dos direitos dos grupos de interesse que exercem influência sobre seus negócios (61,5%), assim como também as relações com os fornecedores como principais parceiros da organização (58,3%).

O monitoramento do desempenho dos funcionários e premiações por sua atuação, encontra-se dentro de parâmetros bons (46,2%). Por outro lado, o trabalho voluntário não e

um item suficientemente valorizado, sendo considerado como regular pelos entrevistados (53,8%).

A publicação do Balanço Social por parte da empresa Jofund S. A. é feito nos moldes do Ibase, conforme mostrado na figura 4.5 do Capítulo 4, no qual estão explicitadas as receitas e resultados operacionais, assim como os investimentos realizados nos itens que contemplam os indicadores sociais internos e externos, como também aqueles referentes à proteção do meio ambiente (Anexo A).

No caso da empresa Duas Rodas Industrial Ltda., a pesquisa realizada revelou aspectos importantes da postura da alta administração com referência aos processos de gestão da responsabilidade social, conforme mostra a figura 5.2.

	Muito fraco	Fraco	Regular	Bom	Muito bom	TOTAL
Assegura os Direitos	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	5,9% (1)	94,1% (16)	100% (17)
Direitos Humanos	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	41,2% (7)	58,8% (10)	100% (17)
Direitos dos Consumidores	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	41,2% (7)	58,8% (10)	100% (17)
Envolvimento Comunitário	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	23,5% (4)	76,5% (13)	100% (17)
Relações com Fornecedores	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	41,2% (7)	58,8% (10)	100% (17)
Desempenho do Funcionário	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	11,8% (2)	88,2% (15)	100% (17)
Premiação aos Funcionários	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	35,3% (6)	64,7% (11)	100% (17)
Esforço e Competência	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	29,4% (5)	70,6% (12)	100% (17)
Grupos de Interesse	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	23,5% (4)	76,5% (13)	100% (17)
Meio Ambiente	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	29,4% (5)	70,6% (12)	100% (17)
Incentiva Trabalho Voluntário	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	29,4% (5)	70,6% (12)	100% (17)
Conjunto	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	28,3% (53)	71,7% (134)	100% (187)

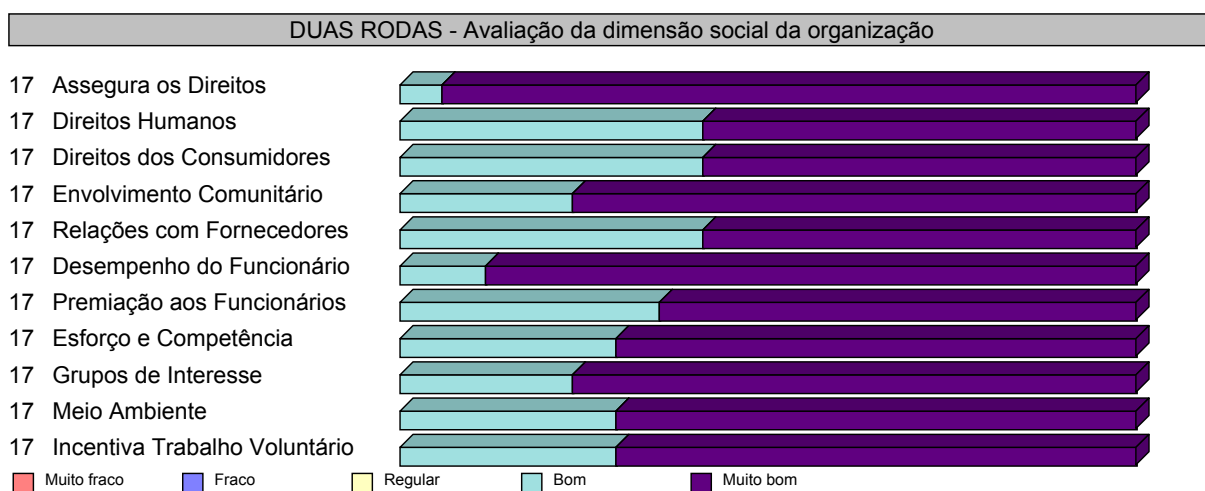


Figura 5.2 – Verificação da postura socialmente responsável da organização (Duas Rodas Industrial Ltda.).

Esta fase da pesquisa, de acordo com a percepção da alta administração, demonstrou que o desempenho da organização em relação a sua dimensão social, encontra-se numa média de 71,7%, que significa um índice muito bom no exercício da responsabilidade social. Pode-

se observar que a alta administração dá ênfase à responsabilidade social interna, já que os indicadores que asseguram todos os direitos aos seus empregados (94,1%), assim como a avaliação do desempenho dos funcionários (88,2%), esforço e competência (70,6%), premiação aos funcionários (64,7%), respeito aos direitos humanos (58,8%), são habilitadores sociais internos. Por outro lado, no que se refere ao envolvimento comunitário (76,5%), respeito pelos grupos de interesse que exercem influência sobre os negócios (76,5%), e incentivo ao trabalho voluntário (70,6%), mostra também a valorização dos indicadores de responsabilidade social externa.

Em menor escala, mas dentro dos parâmetros muito bons, os direitos dos consumidores (58,8%), e as relações com os fornecedores (58,8%), mostram a preocupação da organização com estes indicadores externos.

Finalmente, com referência ao meio ambiente (70,6%), mostra a valorização, por parte da alta administração, deste indicador de qualidade de vida para a comunidade e região.

Um demonstrativo importante de institucionalização das ações é o Balanço Social das Duas Rodas Ltda., elaborado em forma de folheto, discriminando vários indicadores de responsabilidade social. Nele estão contidos todos os projetos desenvolvidos pela empresa incluindo o total dos investimentos com a manutenção dos programas sociais. Esta publicação dá ênfase no compromisso com o meio ambiente, citando como resultado a obtenção da certificação da empresa no Sistema de Gestão Ambiental – ISO 14001, que comprova o atendimento à legislação ambiental (Anexo B).

5.2.3 – Etapa 3: Formulação da capacidade de resposta social

Esta etapa está destinada a verificar o impacto das ações e decisões da empresa em função das relações existentes entre os agentes sociais internos e externos associados aos negócios da organização. A mensuração da capacidade de resposta social está contida na pesquisa ampliada a um número maior de funcionários, como forma de avaliar dois indicadores importantes: por um lado, a percepção do ambiente (questões sociais relevantes para a empresa), e por outro, os regulamentos e políticas da empresa (princípios de legitimidade, responsabilidade pública e prudência gerencial).

A pesquisa realizada na empresa Jofund S.A., foi aplicada com funcionários que ocupam cargos intermediários (coordenadores, supervisores, chefes de seção). Os resultados da pesquisa referentes a esta etapa, podem ser visualizados na matriz de avaliação, conforme mostra a figura 5.3.

	Baixo	Médio	Alto	TOTAL
Bem-estar dos Funcionários	7,7% (1)	30,8% (4)	61,5% (8)	100% (13)
Ambiente de Trabalho	0,0% (0)	58,3% (7)	41,7% (5)	100% (12)
Transparência Organizacional	0,0% (0)	30,8% (4)	69,2% (9)	100% (13)
Princípios e Valores Assumidos	15,4% (2)	69,2% (9)	15,4% (2)	100% (13)
Preservação do Meio Ambiente	23,1% (3)	53,8% (7)	23,1% (3)	100% (13)
Normas de Conduta	15,4% (2)	53,8% (7)	30,8% (4)	100% (13)
Retorno aos Acionistas	0,0% (0)	46,2% (6)	53,8% (7)	100% (13)
Sinergia com os Parceiros	7,7% (1)	53,8% (7)	38,5% (5)	100% (13)
Satisfação Clientes/Consumidores	0,0% (0)	53,8% (7)	46,2% (6)	100% (13)
Conjunto	7,8% (9)	50,0% (58)	42,2% (49)	100% (116)

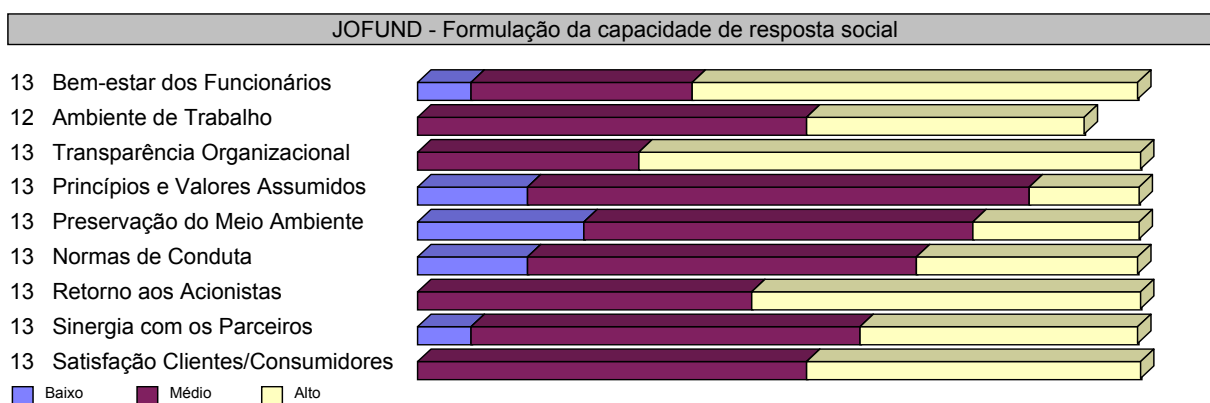


Figura 5.3 – Matriz de avaliação do grau de capacidade de resposta social (Jofund S.A.).

A forma de mensuração utilizada, de acordo com a figura 4.6 do Capítulo 4, mostra que os indicadores sociais citados nos questionários, encontram-se em graus médio e alto da capacidade de resposta social da empresa pesquisada. Pode-se notar que do total das pessoas que participaram, 50% achou que a empresa se encontra num patamar médio de capacidade de resposta social, enquanto 42,2% dos participantes acharam que a mesma ocupa uma posição privilegiada no exercício eficaz da capacidade de gestão da responsabilidade social.

O resultado dessa análise permite verificar que o impacto da postura e decisões da empresa está focado na transparência organizacional (69,2%), no retorno aos acionistas (53,8%), no bem-estar dos funcionários (61,5%) e, com menor peso, o ambiente de trabalho (58,3%), que são indicadores da dimensão da responsabilidade social interna.

Por outro lado, num patamar médio de capacidade de resposta social, encontram-se os princípios e valores assumidos (69,2%), e normas de conduta (53,8%), indicadores vinculados ao compromisso da empresa com relação à sociedade.

Com referência aos indicadores sociais vinculados aos agentes sociais externos, pode-se verificar que estes se encontram, de acordo com os entrevistados, num grau médio de capacidade de resposta social, avaliados da seguinte forma: preservação do meio ambiente

(53,8%), sinergia com os parceiros vinculados aos negócios da empresa (53,8%) e satisfação dos clientes e consumidores (53,8%). O conjunto dos indicadores demonstra a preocupação de empresa em assumir uma postura pró-ativa enquanto as dimensões internas e externas da responsabilidade social corporativa.

Da mesma forma, a aplicação dos questionários da pesquisa na empresa Duas Rodas Industrial Ltda., foram feitos de acordo com a metodologia utilizada na firma citada anteriormente, no qual foram avaliados funcionários que ocupam cargos intermediários (gerentes de departamento e supervisores de seção). O resultado da avaliação pode ser visualizado na figura 5.4.

	Baixo	Médio	Alto	TOTAL
Bem-estar dos Funcionários	5,6% (1)	27,8% (5)	66,7% (12)	100% (18)
Ambiente de Trabalho	0,0% (0)	72,2% (13)	27,8% (5)	100% (18)
Transparência Organizacional	0,0% (0)	72,2% (13)	27,8% (5)	100% (18)
Princípios e Valores Assumidos	0,0% (0)	16,7% (3)	83,3% (15)	100% (18)
Preservação do Meio Ambiente	5,6% (1)	22,2% (4)	72,2% (13)	100% (18)
Normas de Conduta	5,6% (1)	38,9% (7)	55,6% (10)	100% (18)
Retorno aos Acionistas	0,0% (0)	37,5% (6)	62,5% (10)	100% (16)
Sinergia com os Parceiros	5,9% (1)	23,5% (4)	70,6% (12)	100% (17)
Satisfação Clientes/Consumidores	0,0% (0)	22,2% (4)	77,8% (14)	100% (18)
Conjunto	2,5% (4)	37,1% (59)	60,4% (96)	100% (159)

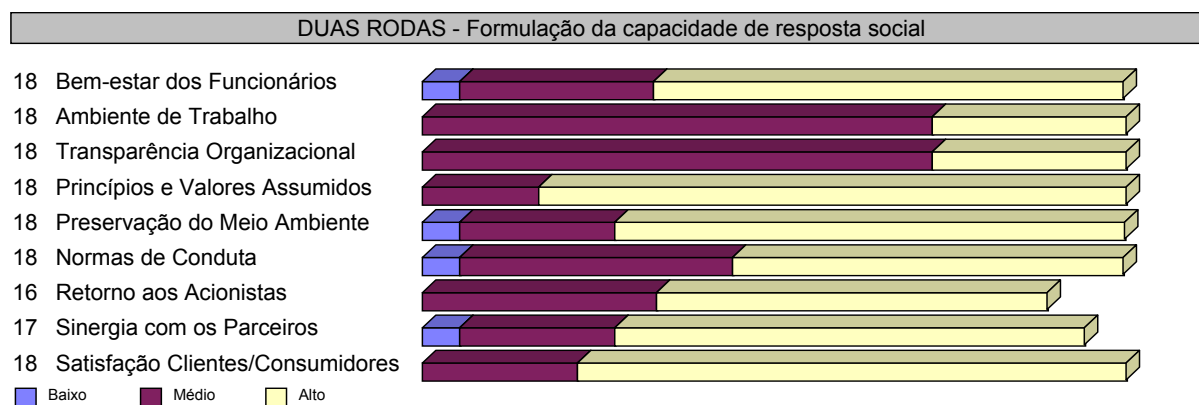


Figura 5.4 – Matriz de avaliação do grau de capacidade de resposta social (Duas Rodas Industrial Ltda).

Conforme pode ser analisado na figura 5.4, de acordo com o resultado da pesquisa realizada, pode-se observar que os indicadores sociais que compõem a matriz da avaliação, estão situados num grau alto de capacidade de resposta social. Do total das pessoas pesquisadas, 60,4% opinaram que a empresa encontra-se nesse patamar, enquanto 37,1% dos entrevistados acharam que a empresa se encontra num grau médio de capacidade de resposta social.

Esta avaliação configura a empresa como uma organização socialmente responsável, que a caracteriza como uma empresa que tem a preocupação de utilizar esses indicadores sociais, como forma de validar seu posicionamento enquanto a sua capacidade de resposta social, para com o público interno e a comunidade da qual faz parte.

A decomposição do resultado apresentado, permite verificar que o impacto da postura e decisões da empresa está centrado no bem-estar dos funcionários (66,7%), no retorno aos acionistas (62,5%) e, num grau médio, o ambiente de trabalho (72,2%) e a transparência organizacional (72,2%), que são indicadores da gestão da responsabilidade social interna.

Por outro lado, num patamar alto de capacidade de resposta social, encontram-se os princípios e valores assumidos (83,3%), e normas de conduta (55,8%), indicadores vinculados ao compromisso da empresa com as dimensões interna e externa da responsabilidade social.

Enquanto aos indicadores sociais vinculados aos agentes sociais externos, pode-se verificar que estes se encontram, conforme os entrevistados, num grau alto de capacidade de resposta social, de acordo com a seguinte avaliação: preservação do meio ambiente (72,2%), sinergia com os parceiros vinculados aos negócios da empresa (70,6%) e satisfação dos clientes e consumidores (77,8%). Esta postura, evidencia a preocupação da empresa em exercer a cidadania empresarial, como forma de adotar compromissos sociais na melhoria da qualidade de vida dos funcionários, da comunidade e da sociedade como um todo.

5.2.4 – Etapa 4: Responsabilidade social interna

Conforme foi desenvolvido na descrição das etapas do modelo, os questionários da pesquisa foram divididos em 6 itens principais, contendo questões direcionadas aos temas específicos de cada item. O trabalho foi realizado de forma individual (alta administração, gerentes, coordenadores, supervisores, chefes de seção), limitado a 40 entrevistados para cada firma pesquisada.

Nesta etapa, por motivo da grande quantidade de questões, serão apresentados apenas as figuras com o resultado visual de cada item, como também um resumo final contido numa matriz de avaliação do exercício da responsabilidade social interna, de acordo com a figura 4.15 do capítulo 4.

A pesquisa aplicada na empresa Jofund S.A., teve como resultado uma análise exaustiva da gestão do ambiente do trabalho na dimensão das principais áreas de avaliação social interna. Para uma compreensão melhor do resultado, os itens pesquisados serão divididos de acordo com as questões apresentadas nos itens seguintes.

5.2.4.1 – Item A: Avaliação da gestão de benefícios e remunerações

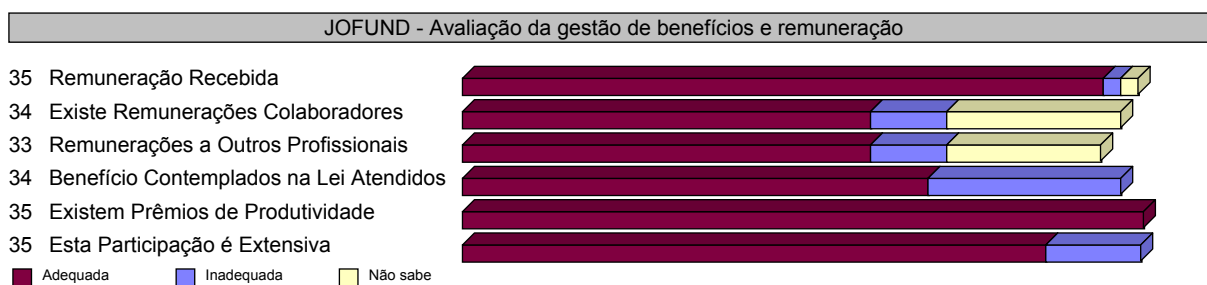


Figura 5.5 – Avaliação da gestão de benefícios e remunerações (Jofund S.A.).

5.2.4.2 – Item B: Avaliação da gestão de trabalho

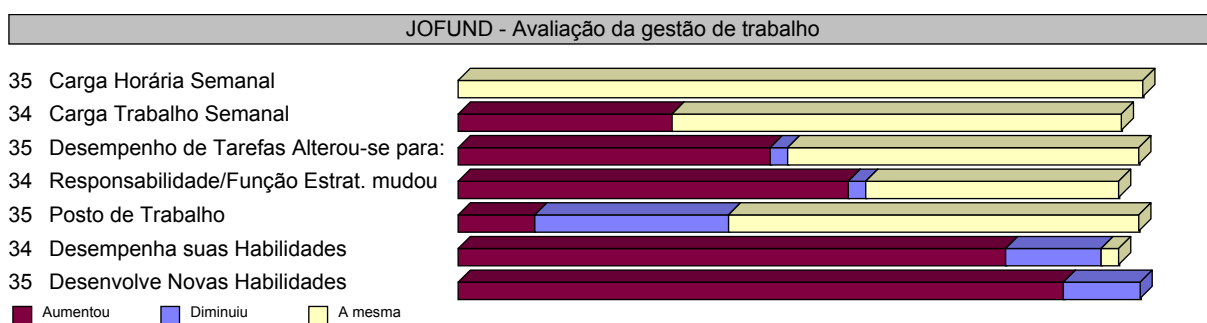


Figura 5.6 – Avaliação da gestão de trabalho (Jofund S.A.).

5.2.4.3 – Item C: Avaliação da gestão do ambiente de trabalho

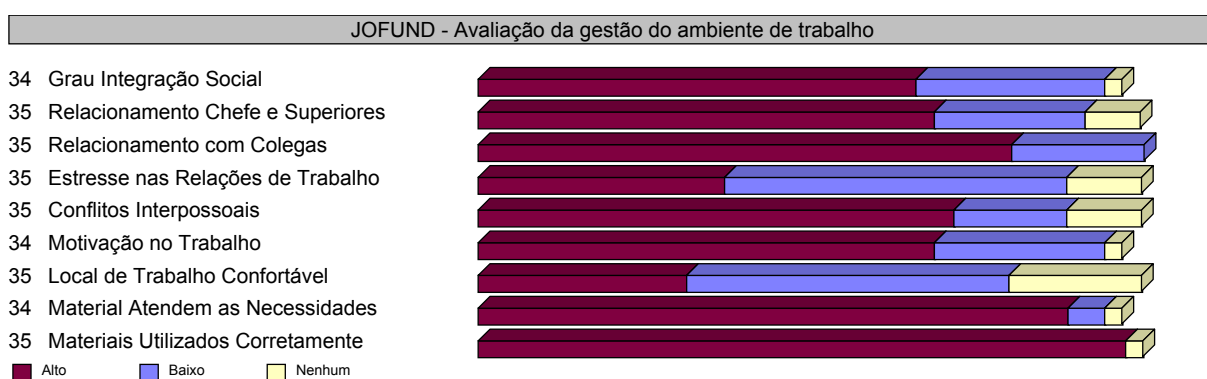


Figura 5.7 – Avaliação da gestão do ambiente de trabalho (Jofund S.A.).

5.2.4.4 – Item D: Avaliação da importância social da vida no trabalho

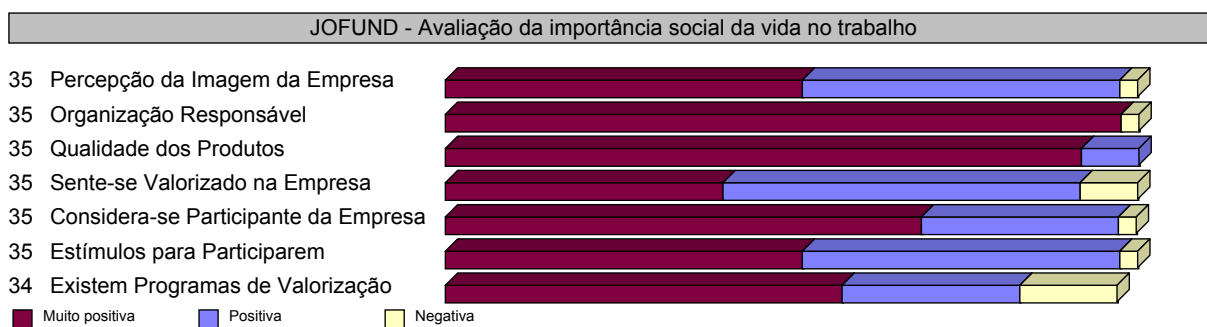


Figura 5.8 – Avaliação da importância social da vida no trabalho (Jofund S.A.).

5.2.4.5 – Item E: Avaliação da gestão dos direitos dos empregados

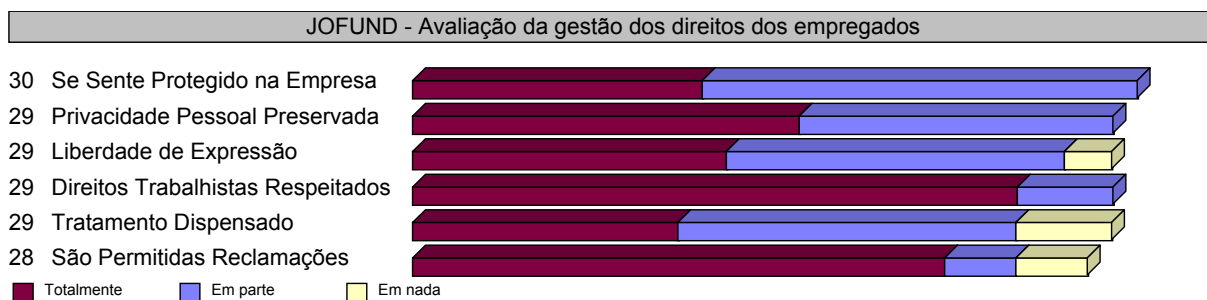


Figura 5.9 – Avaliação da gestão dos direitos dos empregados (Jofund S.A.).

5.2.4.6 – Item F: Avaliação da gestão para o desenvolvimento dos empregados

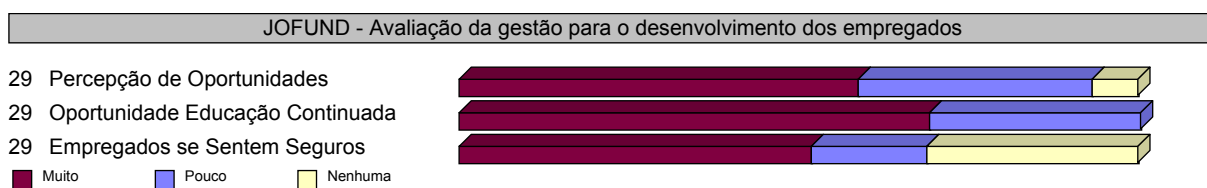


Figura 5.10 – Avaliação da gestão para o desenvolvimento dos empregados (Jofund S.A.).

Conforme a tabulação realizada em função das respostas dos questionários aplicados na empresa, seu resultado foi elaborado transportando o total da soma das respostas positivas, das negativas e das neutras com seus respectivos percentuais. A média obtida do grau de avaliação dos itens especificados na pesquisa, foi obtida dividindo o total da porcentagem de todas as respostas pelo número de perguntas de cada item. O resultado da aplicação pode ser verificado na Matriz de avaliação conforme a figura 5.11.

JOFUND - Avaliação do exercício da responsabilidade social interna									
Itens	Total de respostas positivas	%	Total de respostas negativas	%	Total de respostas neutras	%	Grau de avaliação da responsabilidade social interna		
							Baixo (40%)	Médio (60%)	Alto (80%)
A	164	79,6	24	11,7	18	8,7			79,6
B	174	71,9	13	5,4	55	22,7			71,9
C	218	69,8	72	23,0	22	7,0			69,8
D	171	70,1	61	25,0	12	4,9			70,1
E	102	58,9	63	36,2	9	5,2		58,9	
F	52	59,8	24	27,6	11	12,6		59,8	
Total	881	68,5	257	21,4	127	10,1			68,5

Figura 5.11 - Matriz de avaliação do exercício da responsabilidade social interna (Jofund S.A.).

O resultado da pesquisa na empresa Jofund S.A., com um percentual de respostas positivas de 68,5%, confirmam a tendência atual das empresas em investir no capital intelectual dos seus funcionários, transformando-os em agentes sociais participativos, principalmente quando essas ações provocam um forte impacto na gestão empresarial, no sentido de que aqueles se tornam os porta-vozes da responsabilidade social da empresa.

Verificou-se que na gestão de benefícios e remunerações (item A), os tipos de benefícios diretos e indiretos dos funcionários, assim como o sistema de remuneração na política atual da empresa, encontram-se num patamar de alto grau de avaliação da responsabilidade social interna (79,6 %).

No âmbito da gestão do trabalho (item B), no qual é avaliada a qualidade de gerenciamento da organização do trabalho (jornada, carga horária, cargos e funções, habilidades, competências, e desenvolvimento profissional), também foi constatado um alto grau de avaliação (71,9%).

No item que avalia a gestão do ambiente do trabalho (item C), que se refere à capacidade de gerenciamento do ambiente do trabalho (ambiente físico, social e psicodinâmico), que afetam o desenvolvimento do trabalho das pessoas, encontra-se num alto grau de avaliação (69,8 %).

Com referência à avaliação da importância social da vida no trabalho (item D), que indica a percepção dos funcionários em relação à imagem da empresa em termos de responsabilidade social (qualidade dos produtos, serviços, trabalho participativo), também foi verificado um alto grau de avaliação (70,1%).

No âmbito da gestão dos direitos dos empregados (item E), no que se refere ao índice de proteção social do trabalhador (uso pleno dos direitos, privacidade pessoal, liberdade de expressão), o resultado encontra-se num grau médio de avaliação (58,9%).

Finalmente, na avaliação da gestão para o desenvolvimento dos empregados (item F), que avalia a capacidade da empresa em gerenciar esse desenvolvimento, além de proporcionar-lhes segurança no emprego, também se encontra num grau médio de avaliação (59,8%).

Estes indicadores de responsabilidade social, mostram que a empresa pesquisada preocupa-se com o grau de desempenho dos itens pesquisados, no sentido de perceber que a produtividade e sustentabilidade econômica estão condicionadas aos processos de investimentos sociais no seu público interno. Por outro lado, a matriz permite verificar quais itens de avaliação podem ser melhorados na empresa para a obtenção da responsabilidade social plena.

De igual modo, a metodologia de pesquisa utilizada na descrição anterior também foi aplicada na empresa duas Rodas Industrial Ltda., conforme as questões apresentadas nos itens seguintes.

5.2.4.7 – Item A: Avaliação da gestão de benefícios e remunerações

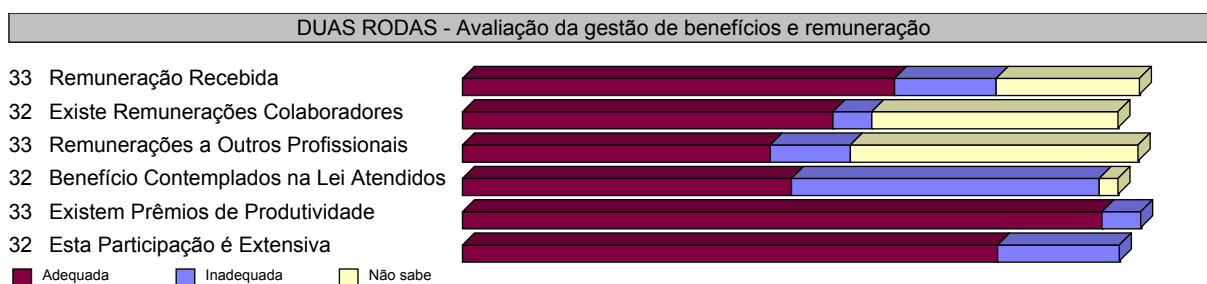


Figura 5.12 - Avaliação da gestão de benefícios e remunerações (Duas Rodas Industrial Ltda).

5.2.4.8 – Item B: Avaliação da gestão de trabalho

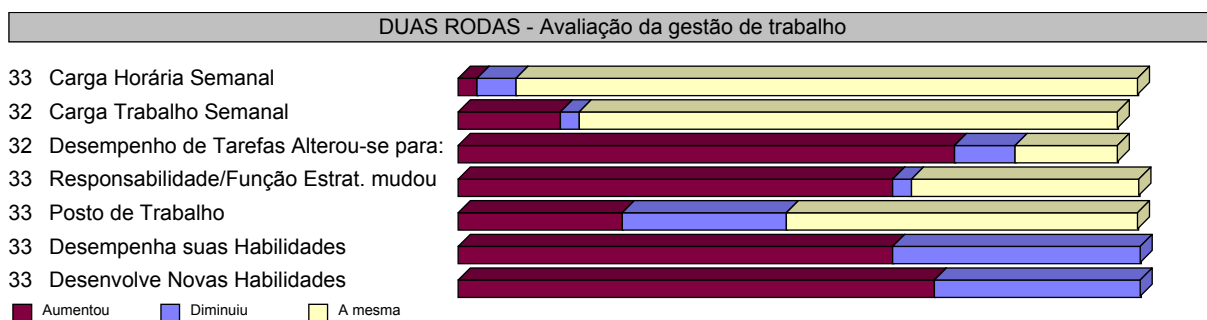


Figura 5.13 – Avaliação da gestão de trabalho (Duas Rodas Industrial Ltda.).

5.2.4.9 – Item C: Avaliação da gestão do ambiente do trabalho

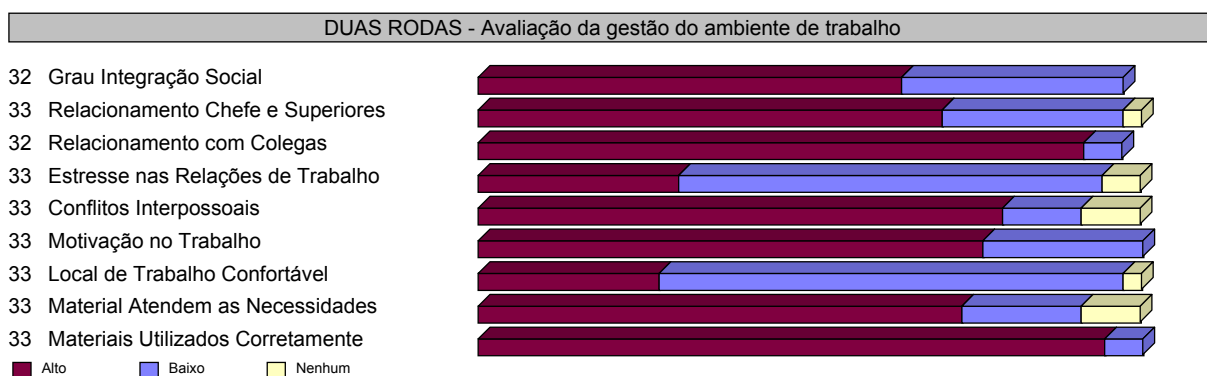


Figura 5.14 – Avaliação da gestão do ambiente do trabalho (Duas Rodas Industrial Ltda.).

5.2.4.10 – Item D: Avaliação da importância social da vida no trabalho

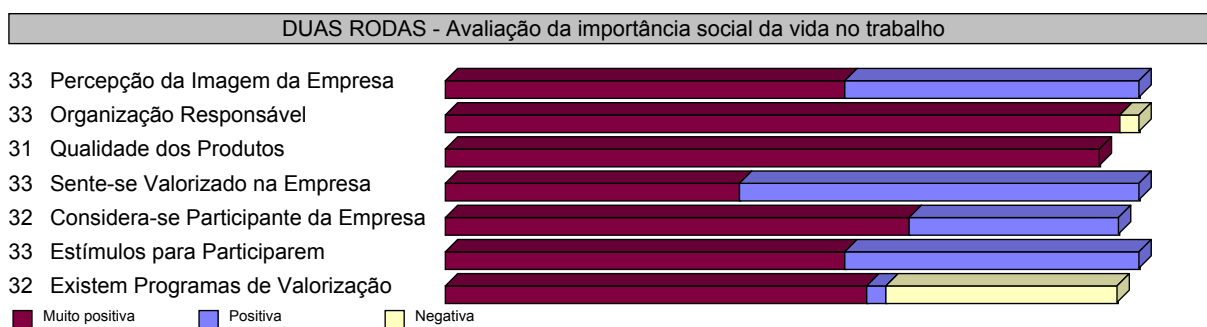


Figura 5.15 – Avaliação da importância social da vida no trabalho (Duas Rodas Industrial Ltda.).

5.2.4.11 – Item E: Avaliação da gestão dos direitos dos empregados

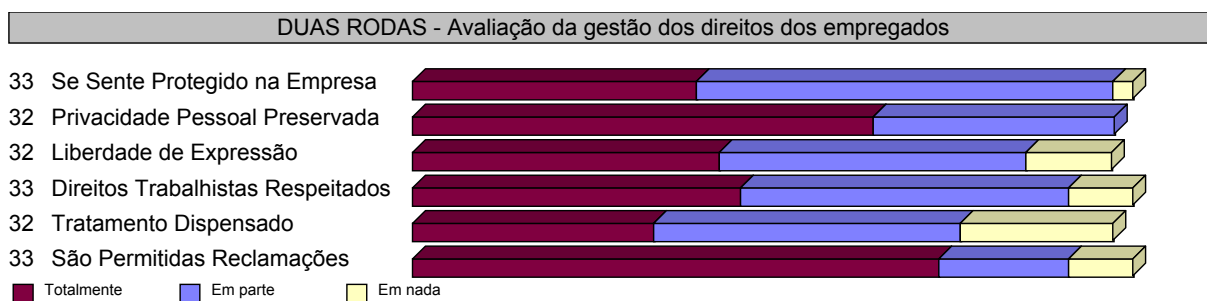


Figura 5.16 – Avaliação da gestão dos direitos dos empregados (Duas Rodas Industrial Ltda.).

5.2.4.12 – Item F: Avaliação da gestão para o desenvolvimento dos empregados

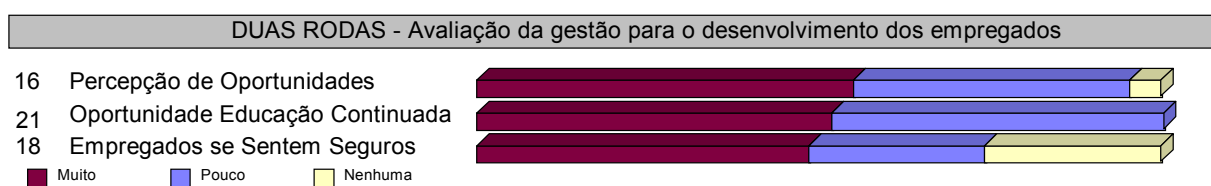


Figura 5.17 – Avaliação da gestão para o desenvolvimento dos empregados (Duas Rodas Industriais Ltda.).

O resultado da aplicação da pesquisa na empresa Duas Rodas Industrial Ltda., de acordo com a metodologia comentada anteriormente, está contido na matriz de avaliação conforme mostra a figura 5.18.

DUAS RODAS - Avaliação do exercício da responsabilidade social interna									
Itens	Total de respostas positivas	%	Total de respostas negativas	%	Total de respostas neutras	%	Grau de avaliação da responsabilidade social interna		
							Baixo (40%)	Médio (60%)	Alto (80%)
A	137	70,3	35	16,4	26	13,3			70,3
B	169	73,7	15	6,6	45	19,7			73,7
C	213	72,2	72	24,4	10	3,4			72,2
D	158	69,6	58	25,8	12	5,3			69,6
E	102	52,3	76	38,9	17	9,2		52,3	
F	44	47,5	47	44,4	8	8,1		47,5	
Total	823	64,3	303	26,1	118	9,8			64,3

Figura 5.18 – Matriz de avaliação do exercício da responsabilidade social interna (Duas Rodas industrial Ltda.).

De acordo com a análise realizada a partir da mensuração contida na matriz de avaliação da figura 5.12, que indica um percentual de respostas positivas de 64,3%, mostra que a empresa cumpre com as condições de gestão empresarial socialmente responsável.

Na decomposição dos indicadores, verifica-se que a gestão de benefícios e remunerações (item A), que se refere aos benefícios diretos e indiretos dos funcionários, como também ao sistema de remuneração da empresa, encontram-se num alto grau de avaliação da responsabilidade social interna (70,3 %).

A avaliação da gestão do trabalho (item B), que refere-se a qualidade da jornada de trabalho, carga horária, cargos e funções, habilidades, competências, e desenvolvimento profissional, foi classificada num alto grau de avaliação (73,7%).

Na avaliação da gestão do ambiente do trabalho (item C), no qual é medido o desempenho e a capacidade do gerenciamento do ambiente físico, social e psicodinâmico, que

afetam diretamente o desenvolvimento do trabalho das pessoas, constatou-se um alto grau de avaliação por parte do público interno (72,2%).

Enquanto à avaliação da importância social da vida no trabalho (item D), que mede a percepção dos funcionários com referência à imagem da empresa como socialmente responsável (qualidade dos produtos, serviços, trabalho participativo), também foi verificado um alto grau de avaliação (69,6).

Em relação à gestão dos direitos dos empregados (item E), que mede o índice de proteção social do trabalhador (uso pleno dos direitos, privacidade pessoal, liberdade de expressão), o resultado indicou um grau médio de avaliação (52,3%).

Na avaliação da gestão para o desenvolvimento dos empregados (item F), que mede a capacidade de gestão da empresa para gerenciar o crescimento e o desenvolvimento dos empregados, como também a capacidade de proporcionar-lhes segurança no emprego, teve como resultado um grau médio de avaliação (47,5 %).

A empresa duas Rodas Industrial Ltda., da mesma forma que a empresa Jofund S.A., caracterizam-se por focalizar estrategicamente o público interno através de ações socialmente responsáveis. A direção de ambas empresas, considerou que criar um ambiente de trabalho cuja gestão contribua para o bem-estar dos funcionários redundará, em logo prazo, em ganhos de produtividade e sustentabilidade econômica.

5.2.5 – Etapa 5: Responsabilidade social externa

Nesta etapa são avaliadas as relações existentes entre empresa e comunidade através das ações sociais realizadas, que envolvem recursos financeiros, tecnológicos e projetos comunitários de interesse público. Por outro lado, esta etapa privilegia uma análise mais apurada sobre a capacidade de gestão em políticas de preservação ambiental, que incorpora no escopo das ações o uso da norma de certificação ISO 14001.

Em função da descrição das etapas do modelo, os questionários da pesquisa foram agrupados em 2 itens principais, contendo questões vinculadas às estratégias comunitárias e de gestão ambiental conforme os indicadores citados na figura 3.15 do capítulo 3, que contemplam essas áreas específicas de avaliação.

O resultado da pesquisa centrado na alta administração das empresas (proprietários/acionistas, diretores), mostrou posturas proativas orientadas na defesa de determinadas causas, sendo dividida, para uma compreensão melhor do resultado, em duas matrizes de classificação de acordo com as questões apresentadas nos itens seguintes.

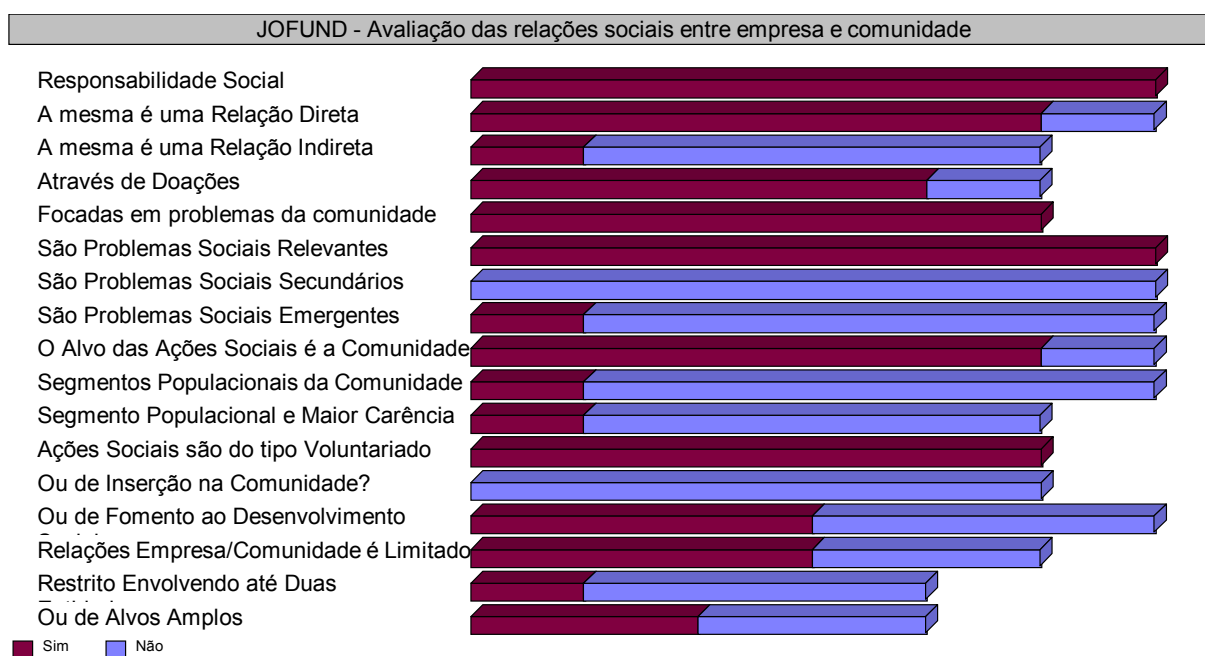
5.2.5.1 – Avaliação das relações sociais entre empresa e comunidade

A aplicação da pesquisa na empresa Jofund S.A. foi realizada não apenas em função questionários (proprietários/acionistas, diretores), senão também através de uma entrevista com o setor de Recursos Humanos, que possibilitou um maior esclarecimento das ações sociais desenvolvidas na comunidade. O resultado da pesquisa referente a esta etapa, pode ser visualizado na matriz de classificação e seus indicadores, conforme mostra a figura 5.19.

Responsabilidade Externa	Qt. cit.	Freq.
Menos de 9,00	1	16,7%
De 9,00 a 10,00	1	16,7%
De 10,00 a 11,00	0	0,0%
De 11,00 a 12,00	0	0,0%
De 12,00 a 13,00	0	0,0%
De 13,00 a 14,00	2	33,3%
Mais de 14,00	2	33,3%
TOTAL OBS.	6	100%

Mínimo = 8,00, Máximo = 14,00

Média = 11,83



Classificação	Pontuação
Estratégias centradas em alvos diversificados de ações sociais	16 - 30
Estratégias focadas apenas em elementos tradicionais das ações sociais	6 - 15
Estratégias assistencialistas e conservadoras de ações sociais	Até 5

Figura 5.19 – Matriz de classificação das relações sociais entre empresa e comunidade (Jofund S.A.).

O resultado da pesquisa realizada através do questionário de avaliação, conforme a figura 4.14 do capítulo 4, com perguntas que possuem pesos com atributos que variam de 0 a 3, de acordo com o grau de relevância das relações sociais entre a empresa e a comunidade, mostraram uma pontuação média de 12 pontos, que significa que a empresa, encontra-se classificada entre aquelas que tem estratégias focadas em elementos tradicionais das ações sociais. Isso significa que a empresa Jofund S.A., pode ser considerada como boa gestora das ações diretas, porque a opção por esse tipo de projetos sociais próprios, tem um peso maior que aquelas relações que privilegiam apenas ações sociais indiretas. Sua estratégia, em termos da natureza e do alvo de suas ações, por se tratar de uma empresa de médio porte, tem característica seletiva. Esse comportamento pode significar um maior retorno social (melhores resultados sociais com menores recursos).

Pode-se observar nos indicadores da figura 5.19, que a empresa tem uma relação direta com a comunidade através de projetos sociais próprios, com ênfase em problemas sociais relevantes, vinculados ao fomento do desenvolvimento de políticas na área da educação, que foram efetivadas com a adoção de uma escola pública próxima a sua unidade fabril. A empresa, através do setor de relações comunitárias da área de Recursos Humanos, doou computadores com acesso a internet para alunos e professores, e providenciou, além das obras para reformas e melhorias nas instalações da escola, um curso supletivo em parceria com a prefeitura da cidade, como também um programa regular de inserção das crianças na comunidade joinvilense, que lhe valeu no exercício de 2003, o Selo de Empresa Cidadã de Joinville.

O valor despendido na elaboração do projeto relacionado à elaboração de políticas para a educação, foi de R\$ 50.160,00 (programa de adoção da escola pública), publicado no Balanço Social do exercício de 2002.

Da mesma forma, a realização da pesquisa na empresa Duas Rodas Industrial Ltda. foi executada aplicando os questionários de avaliação das relações sociais entre empresa e comunidade. A metodologia da pesquisa foi similar à utilizada na descrição anterior, envolvendo nesse caso, proprietários/acionistas, conselho de administração, superintendentes, diretoria executiva e gerentes de departamento.

Apesar de se tratar de uma empresa de grande porte, com um sistema administrativo altamente burocratizado, a receptividade foi excelente, no sentido do empenho de fornecer os dados, como também a preocupação de coloca-los claramente ao serviço da pesquisa. Isso se deve, em grande medida, ao crescente interesse das empresas em analisarem com maior profundidade todos os aspectos vinculados ao exercício da responsabilidade social.

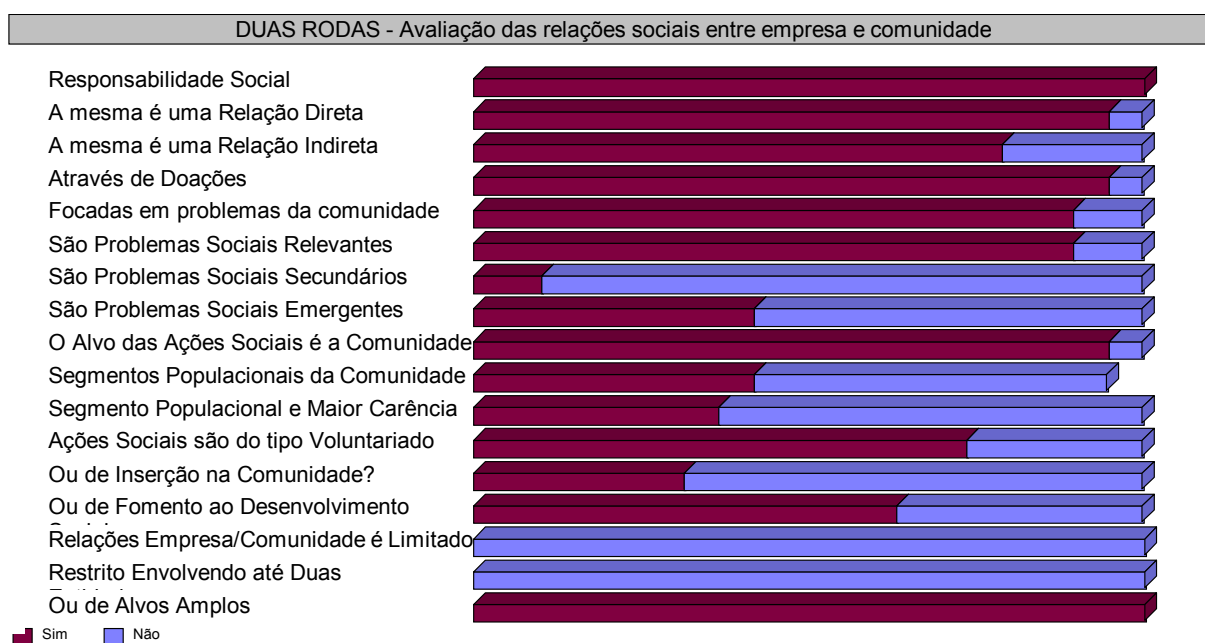
O resultado da pesquisa referente a esta etapa, pode ser verificado na matriz de classificação e seus indicadores, conforme a figura 5.20.

Responsabilidade Externa	Qt. cit.	Freq.
Menos de 14,67	5	26,3%
De 14,67 a 16,33	2	10,5%
De 16,33 a 18,00	1	5,3%
De 18,00 a 19,67	5	26,3%
De 19,67 a 21,33	4	21,1%
De 21,33 a 23,00	1	5,3%
Mais de 23,00	1	5,3%
TOTAL OBS.	19	100%

Mínimo = 13,00, Máximo = 23,00

Soma = 336,00

Média = 17,68



Classificação	Pontuação
Estratégias centradas em alvos diversificados de ações sociais	16 - 30
Estratégias focadas apenas em elementos tradicionais das ações sociais	6 - 15
Estratégias assistencialistas e conservadoras de ações sociais	Até 5

Figura 5.20 – Matriz de classificação das relações sociais entre empresa e comunidade (Duas Rodas Industrial Ltda.).

De igual modo, o resultado da pesquisa foi obtido através do questionário de avaliação das relações sociais entre empresa e comunidade, conforme a figura 4.14 do Capítulo 4, contemplando, por sua vez, o mesmo processo metodológico de classificação.

Esse resultado mostrou, conforme a matriz de classificação, uma pontuação média de 18 pontos, que cataloga a empresa entre aquelas que adotam estratégias sociais de caráter diversificado, direcionando seus recursos para diversos tipos de relações sociais.

Esta avaliação significa que a empresa Duas Rodas Industrial Ltda, encontra-se entre aquelas que gerenciam com eficiência e eficácia suas relações com a comunidade. O processo relacional destaca-se por envolver ao mesmo tempo ações diretas e indiretas, que se refere ao grau de prioridade e relevância dos problemas da comunidade, que são objeto das ações sociais da empresa.

Por se tratar de uma organização de porte maior, a empresa tanto pode desenvolver projetos próprios como também realiza-los através de apoio a programas sociais, focados na solução de problemas sociais relevantes em relação à própria comunidade.

Os indicadores da figura 5.20, mostram que a empresa tem uma relação diversificada com a comunidade, a partir de um escopo de ações sociais que privilegiam essa relação com base em parcerias estratégicas com entidades de classe, ampliando assim o fomento ao desenvolvimento social, que compreende, entre outras, uma preocupação com os problemas sociais emergentes, como é o caso de alguns segmentos populacionais mais carentes.

Nesse processo de ampla inserção social, a empresa organizou através de um convênio de intercâmbio com universidades, palestras e visitas a suas dependências, como forma de aproximar os estudantes ao mercado de trabalho. A parceria com Universidades da região, resultou, a partir do ano 2000, na realização de 28 eventos, com aproximadamente 378 horas envolvendo 1900 universitários.

A empresa também participa do Programa Largada 2000, do Instituto Ayrton Senna, em parceria com o Serviço Social das Indústrias, adotando 400 estudantes a fim de divulgar noções de cidadania, solidariedade social, consciência ambiental de direitos humanos. O desenvolvimento do programa está destinado a orientar os estudantes para a realização de projetos comunitários e de ação voluntária em parceria com instituições locais.

Suas ações no amplo escopo de realizações sociais, envolvem a participação na construção da sede da Sociedade Cultural Artística de Jaraguá do Sul – SCAR, como também o apoio a todo tipo de manifestação cultural do município.

Na sua política de inserção social, a empresa duas Rodas também implantou um projeto em parceria com a Associação Brasileira de Odontologia – ABO, destinado a levar aos bairros mais carentes do município ações efetivas de prevenção às caries. Esta iniciativa é realizada através do trabalho de profissionais capacitados em conjunto com colaboradores voluntários da empresa.

Os valores relacionados ao total dos investimentos aplicados nesses programas não foram divulgados. Apenas constam no Balanço social da empresa os investimentos referentes à manutenção dos programas internos da organização, que alcançaram no ano de 2001 um valor total de R\$ 4.015.319,00.

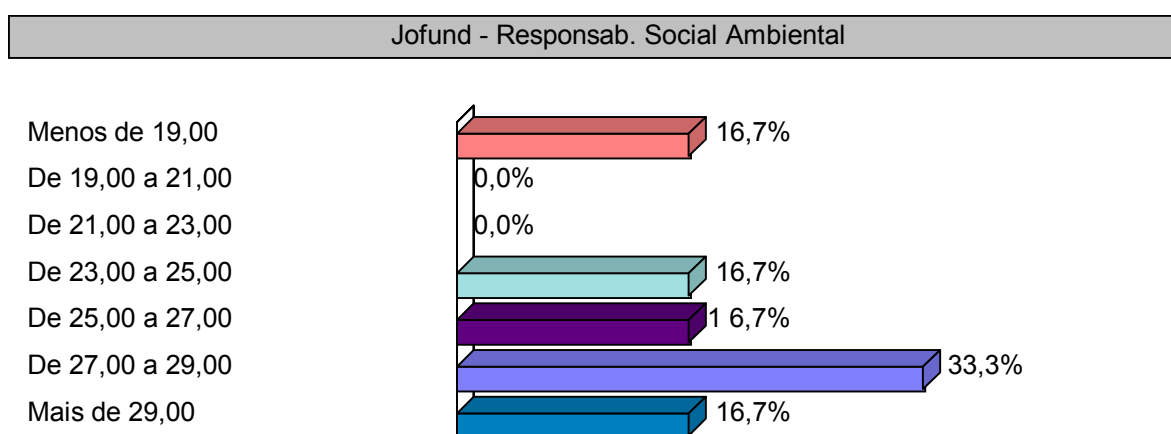
5.2.5.2 – Avaliação da responsabilidade social ambiental

A aplicação da pesquisa na empresa Jofund S.A. foi realizada entrevistando a alta administração (proprietários/acionistas, presidente, diretores), através do setor de Recursos Humanos. O resultado da aplicação dos questionários pode ser apreciado na matriz de classificação em conjunto com seus indicadores, conforme a figura 5.21.

Responsab. Social Ambiental	Qt. cit.	Freq.
Menos de 19,00	1	16,7%
De 19,00 a 21,00	0	0,0%
De 21,00 a 23,00	0	0,0%
De 23,00 a 25,00	1	16,7%
De 25,00 a 27,00	1	16,7%
De 27,00 a 29,00	2	33,3%
Mais de 29,00	1	16,7%
TOTAL OBS.	6	100%

Mínimo = 17,00, Máximo = 29,00

Média = 24,67



Classificação	Pontuação
A empresa exerce plenamente o exercício da responsabilidade social ambiental	30 - 40
A empresa se encontra em processo de capacitação de gestão ambiental	20 - 29
A empresa precisa de um reforço em seu processo de gestão ambiental	10 - 19
A empresa se omite em questões de gestão ambiental	0 - 10

Figura 5.21 – Matriz de classificação da avaliação de responsabilidade social ambiental (Jofund S.A.).

A verificação da postura da empresa em relação ao meio ambiente está focada, em função do que foi explicitado no item 4.2.5.2 do capítulo 4, na relação existente entre a conscientização ambiental e o exercício da responsabilidade social. Essa caracterização, de acordo com o questionário de avaliação da responsabilidade social ambiental, conforme os valores atribuídos às respostas indicadas na figura 4.16 do capítulo 4 mostrou, de acordo com a matriz de classificação, uma pontuação média de 25 pontos, que situa a empresa entre aquelas que se encontram num processo de capacitação de gestão ambiental.

Constatou-se, através das informações coletadas na pesquisa, que a empresa preocupa-se com a identificação dos aspectos e impactos ambientais, participando e incorporando as diretrizes da Agenda 21 local. Nesse sentido, a empresa realizou uma avaliação do espaço físico de suas instalações e processos visando a diminuição do uso de produtos tóxicos. A partir de 2001 implantou-se um sistema de coleta seletiva, controle e destinação dos resíduos perigosos em aterros credenciados pela prefeitura local, como forma de evitar o passivo ambiental.

Em 2002, a empresa obteve a renovação da Licença Ambiental de Operação (LAO), e a Licença Ambiental Prévia (LAP), para a construção de uma nova fundição que incorpora padrões ambientalista de uso de tecnologia limpa. Trata-se de uma edificação de dois pavimentos que separa as funções de trabalho diário de controle e operação com os setores mais insalubres da fundição. O interesse pela implantação de um ambiente agradável dentro dos padrões ambientais, levou a empresa a ganhar em 2002 o primeiro lugar em Jardins Empresariais outorgado pela Prefeitura de Joinville e a Secretaria da Agricultura e Meio Ambiente.

Os investimentos realizados em programas e projetos relacionados ao meio ambiente podem ser verificados na publicação do Balanço Social da empresa, que totalizam um valor de R\$ 150.934,39, sem considerar os novos projetos em execução que visam à obtenção da Certificação Ambiental ISO 14001.

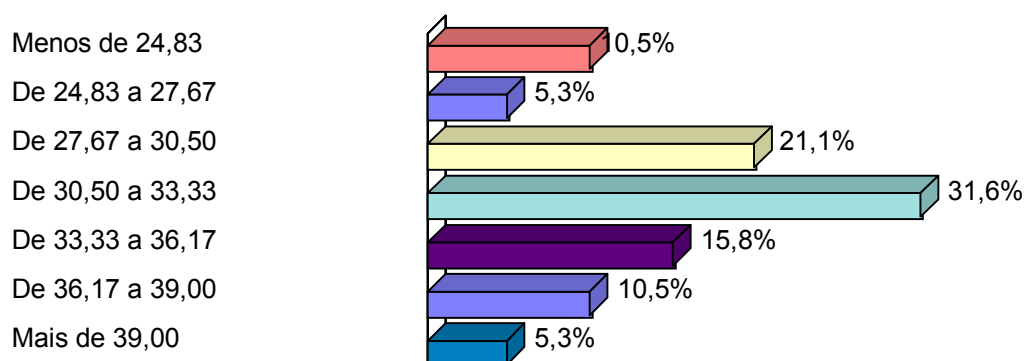
De igual modo, a aplicação dos questionários da pesquisa na empresa Duas Rodas Industrial Ltda. foi feita de maneira similar com a metodologia utilizada na empresa citada anteriormente, envolvendo, neste caso, a alta administração, representada pelos proprietários/acionistas, pelo conselho de administração, pelos superintendentes, a diretoria executiva e gerentes de departamento.

O resultado da pesquisa em função das respostas dos questionários aplicados na empresa, pode ser visualizado na matriz de classificação em conjunto com seus indicadores, conforme a figura 5.22.

Respons. Social Ambiental	Qt. cit.	Freq.
Menos de 24,83	2	10,5%
De 24,83 a 27,67	1	5,3%
De 27,67 a 30,50	4	21,1%
De 30,50 a 33,33	6	31,6%
De 33,33 a 36,17	3	15,8%
De 36,17 a 39,00	2	10,5%
Mais de 39,00	1	5,3%
TOTAL OBS.	19	100%

Mínimo = 22,00, Máximo = 39,00
Média = 31,58

Duas Rodas - Respons. Social Ambiental



Classificação	Pontuação
A empresa exerce plenamente o exercício da responsabilidade social ambiental	30 - 40
A empresa se encontra em processo de capacitação de gestão ambiental	20 - 29
A empresa precisa de um reforço em seu processo de gestão ambiental	10 - 19
A empresa se omite em questões de gestão ambiental	0 - 10

Figura 5.22 – Matriz de classificação da avaliação de responsabilidade social ambiental (Duas Rodas Industrial S.A.).

Conforme pode ser verificado na figura 5.22, de acordo com a aplicação dos questionários de avaliação, o resultado indicou uma pontuação média de 32 pontos, que significa que a empresa encontra-se no exercício pleno da responsabilidade social ambiental.

O desempenho da empresa nessa área, está pautado numa atuação ativa no campo da política, gestão e educação ambiental, assim como o desenvolvimento de sistemas de controle de poluição, tecnologia limpa e interação contínua com a comunidade. Nesse sentido, a empresa possui um sistema de gestão ambiental administrado através de normas e procedimentos que trata dos materiais gerados no processamento dos alimentos, o chamado lixo orgânico, no tratamento quanto à forma de acondicionamento, segregação, estocagem, frequência de remoção e destinação do mesmo, revelando que o desenvolvimento de processos que não agredem o meio ambiente transformou-se numa diretriz básica da empresa.

Essas atividades estão contempladas num sistema de gestão ambiental que minimiza a geração de resíduos, reaproveitando subprodutos e reciclando restos orgânicos, papéis, plásticos e metais, como também um moderno sistema de tratamento de efluentes sólidos, líquidos e gasosos. As principais ações efetivas no exercício da responsabilidade ambiental incorporada pela empresa estão discriminadas a seguir:

- Estação de Tratamento de Efluentes que recebe efluentes industriais e sanitários, mensalmente monitorada, em cumprimento às diretrizes dos órgãos fiscalizadores.
- Compostagem de resíduos orgânicos, transformando o pretense lixo em adubo orgânico rico em nutrientes para as lavouras.
- Coleta seletiva, em busca de matéria prima, a partir de materiais inutilizados, reduzindo o consumo de recursos naturais e da necessidade de tratamento.
- Comissão Interna de Conservação de Energia (CICE), formada por funcionários das diferentes unidades da empresa, com metas definidas de redução de consumo de água e energia elétrica.
- Emprego de gás natural para cozimento e produção de vapor, a fim de reduzir a emissão de poluentes atmosféricos para evitar o desmatamento e consumo de lenha.
- Produção de matérias-primas orgânicas livres de agrotóxicos e de impactantes químicos.
- Programa de reflorestamento, visando a disponibilidade de recursos naturais.
- Utilização de embalagens recicláveis e promoção do incentivo à reciclagem com os clientes e fornecedores.

As ações e esforços aplicados na obtenção dos recursos necessários, humanos, físicos e financeiros fundamentais para o desenvolvimento do Sistema de Gestão Ambiental – ISO 14001, são amplamente definidos e disponibilizados de acordo com o conceito de desenvolvimento sustentável contido nas diretrizes da norma ISO 14004, que especifica os procedimentos para acompanhar os benefícios e os custos das atividades de controle da poluição, resíduos recicláveis e não recicláveis e sua disposição em aterro industrial e sanitário.

A empresa desenvolve um amplo programa de treinamento e desenvolvimento, que envolve todo o corpo funcional da organização. Os grupos de melhoria e programas de conscientização direcionados à prática e treinamento sobre racionalização de recursos, reciclagem de lixo e gestão ambiental, é extensiva a todos os funcionários.

Os recursos destinados à implantação deste programa totalizaram até o ano 2002, um valor de R\$ 358.000,00, que envolveram a participação de 3.527 funcionários num total 21.405 horas/homem.

No relacionamento com a comunidade, a empresa desenvolveu um projeto de educação ambiental (PEA), destinado a informar e acompanhar processos de coleta de lixo, destinação correta dos resíduos, com também a formação de horta de plantas medicinais para as escolas do município. Nesse contexto, a empresa cadastrou três escolas para a execução do trabalho com a seleção de 60 alunos de cada instituição para serem agentes multiplicadores do projeto.

A empresa, como patrocinadora do PEA, assumiu os custos com a destinação correta de lâmpadas, pilhas e baterias de filmadoras, fazendo doações de recipientes para serem transformados em lixeiros ou trabalhos de obras de arte. Os recursos destinados à implantação deste projeto não foram divulgados pela empresa.

A preocupação com a garantia da qualidade dos produtos, fez com que a firma obtivesse a recertificação da ISO 9001 de qualidade Total, conquistada em 1995. O instrumento operacional que permitiu tal conquista, foi a implantação de um Sistema de Análises de Perigos e Pontos Críticos de Controle (APPCC), que se fundamenta em princípios técnicos e científicos na manipulação de alimentos (contemplados nas normas de qualidade total), que está vinculado a processos de produção que incluem medidas de beneficiamento que não agredem nem deterioram o meio ambiente.

Esta prática de gerenciamento empresarial no âmbito da política ambiental, teve como resultado a certificação da empresa no Sistema de Gestão Ambiental – ISO 14001, passando, por tal, a ser uma das primeiras indústrias do setor de alimentos que obtém uma certificação deste tipo.

5.2.6 – Etapa 6: Implantação de um Programa de Ética

Nesta etapa foram verificadas as posturas das empresas pesquisadas em termos de cultura organizacional através de um procedimento que foi operacionalizado conforme as ferramentas teóricas citadas no item 3.4 do capítulo 4, formuladas pelo *Institute for Social and Ethical AccountAbility* (NEF), e pela adaptação do *American Business for Social Responsibility* (BSR), das figuras 3.17 e 3.18 respectivamente, que mostram os principais aspectos dos indicadores que vinculam a responsabilidade social com o gerenciamento ético das organizações.

Da mesma forma que na Etapa 5, o procedimento de avaliação da pesquisa foi agrupado em dois itens específicos que englobam o comportamento ético empresarial interno e externo, de acordo com o processo de ética empresarial apresentado na figura 4.20 do

capítulo 4. Os questionários foram aplicados de forma individual (alta administração, gerentes, coordenadores, supervisores, chefes de seção), limitado a 40 entrevistados para cada firma pesquisada, conforme as questões apresentadas nos itens seguintes.

5.2.6.1 – Avaliação do comportamento ético empresarial interno

A aplicação da pesquisa na empresa Jofund S.A. foi realizada conforme os procedimentos citados anteriormente e operacionalizada através do setor de Recursos Humanos da própria empresa. O resultado da aplicação dos questionários pode ser apreciado na matriz de classificação em conjunto com seus indicadores, conforme a figura 5.23.

Comp. Ético Interno	Qt. cit.	Freq.
Menos de 5,00	5	12,5%
De 5,00 a 6,00	7	17,5%
De 6,00 a 7,00	5	12,5%
De 7,00 a 8,00	5	12,5%
De 8,00 a 9,00	7	17,5%
De 9,00 a 10,00	7	17,5%
Mais de 10,00	4	10,0%
TOTAL OBS.	40	100%

Mínimo = 4,00, Máximo = 10,00

Média = 6,97

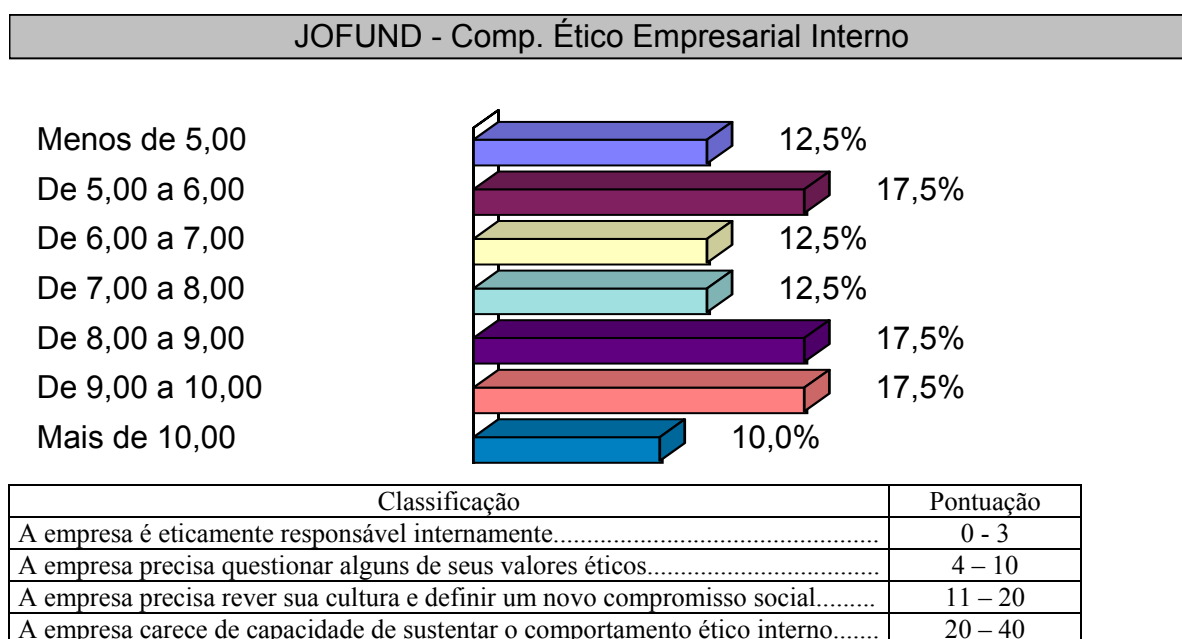


Figura 5.23 – Matriz de classificação de avaliação do comportamento ético empresarial interno (Jofund S.A.).

O desempenho da empresa em relação ao comportamento ético empresarial interno foi avaliado em função do que foi explicitado no item 4.2.6.1 do Capítulo 4, conforme a soma dos valores atribuídos às respostas indicadas na figura 4.19 do Capítulo 4.

O resultado da aplicação dos questionários mostrou, de acordo com a matriz de classificação, uma pontuação média de 7 pontos, que situa a empresa entre aquelas que precisam questionar alguns de seus valores éticos internos, identificados através da análise do questionário de avaliação mostrado na figura 5.24.

1. O estímulo à competição excessiva entre os funcionários é.....	Inexistente	Baixo	Médio	Alto	Total
	22,5% (9)	15,0% (6)	47,5% (19)	10,0% (4)	5,0% (2)
2. A disputa pela preservação do poder é.....	Inexistente	Baixa	Média	Alta	Total
	7,5% (3)	30,0% (12)	12,5% (5)	35,0% (14)	15,0% (6)
3. O reconhecimento da capacidade dos funcionários é.....	Totalmente coletivo	Coletivo mas que individual	Por igual coletivo e individual	Mais individual	Totalmente individual
	25,0% (10)	17,5% (7)	42,5% (17)	5,0% (2)	10,0% (4)
4. O incentivo ao funcionário é.....	Solidariedade e participação social	Mais participação social do que resultados	Por igual participação social e resultados	Resultados do que participação social	Busca total de resultados
	25,6% (10)	10,3% (4)	41,0% (16)	7,7% (3)	15,4% (6)
5. Na empresa predomina.....	Total lealdade à empresa	Baixa lealdade ao chefe e total à empresa	Média lealdade ao chefe e a empresa	Elevada lealdade ao chefe e baixa à empresa	Total lealdade ao chefe
	35,9% (14)	20,5% (8)	25,6% (10)	2,6% (1)	15,4% (6)
6. Os resultados devem ser.....	A médio e longo prazo	Muitos a longo prazo e poucos imediatos	Por igual a longo e médio prazo	Muitos imediatos e poucos a longo prazo	Apenas imediatos
	30,0% (12)	10,0% (4)	30,0% (12)	20,0% (8)	10,0% (4)
7. A submissão ao chefe é.....	Nenhuma	Baixa	Média	Elevada	Total
	10,5% (4)	18,4% (7)	44,7% (17)	15,8% (6)	10,5% (4)
8. Na empresa prevalece.....	Capacidade total	Baixa competição e alta capacidade	Por igual competição e capacidade	Alta competição e baixa capacidade	Total competição
	25,0% (10)	22,5% (9)	50,0% (20)	2,5% (1)	0,0% (0)
9. Há predomínio das relações.....	Pessoais	Pessoais sobre as profissionais	Por igual	Profissionais sobre as pessoais	Apenas profissional
	15,0% (6)	17,5% (7)	62,5% (25)	2,5% (1)	2,5% (1)
10. O conceito de cidadania interna caracteriza-se por.....	Somente cidadania	Alta cidadania	Média cidadania	Baixa	Inexiste cidadania
	15,0% (6)	55,0% (22)	25,0% (10)	2,5% (1)	2,5% (1)
Conjunto	21,2% (84)	21,7% (86)	38,1% (151)	10,4% (41)	8,6% (34)

Figura 5.24 – Questionário de avaliação do comportamento ético empresarial interno (Jofund S.A.).

Pode-se constatar de maneira mais apurada que, apesar da empresa cumprir com os requisitos de responsabilidade social interna verificados na Etapa 4 da aplicação do modelo, existem alguns indícios em relação a seu comportamento ético empresarial que, mesmo estando numa situação confortável do ponto de vista moral, podem conter falhas

organizacionais que terminem contaminando seu desempenho social interno. A pesquisa mostra que 58% dos entrevistados acham que existe um grau médio, alto e total de competição excessiva entre os funcionários, que podem resultar em conflitos de autoridade, choque de vaidades pessoais, perseguições, demissões injustas, formação de grupos de interesses, entre outros. Na seqüência, pode-se observar que 63% dos entrevistados consideram que também existe um grau médio, alto e total de disputas pela preservação do poder, que tem como sintoma a inexistência de limites nas ambições particulares.

Entretanto, estes indicadores podem comportar um fenômeno isolado, no sentido que a postura da organização nos itens restantes oferecem um resultado favorável no desempenho do comportamento ético empresarial interno. Pode-se observar que 85% dos pesquisados acham que a capacidade dos funcionários é reconhecida de forma coletiva, assim como 77% consideram que existe uma relação harmônica entre a participação social e os resultados empresariais, sendo que os mesmos, segundo 70% dos entrevistados, devem ser gerenciados a médio e longo prazo, mais do que aqueles que privilegiam os resultados imediatos à custa de prováveis ações antiéticas. Por outro lado, 30% dão preferência aos resultados imediatos e poucos a longo prazo, que tendem a provocar esse tipo de distorções comportamentais.

Verifica-se que nesse contexto, obteve-se um resultado interessante com referência à ligação existente entre o reconhecimento da capacidade e o grau de competição. Em relação a este indicador, 50% dos entrevistados consideram que existe igualdade entre competição e reconhecimento da capacidade dos funcionários, sendo que 48% consideram menor a competição do que o reconhecimento dessa capacidade.

Para 74% dos entrevistados, a submissão ao chefe é média, baixa ou nenhuma, sendo que 26% acham que a submissão é alta ou total, que podem se refletir em práticas gerenciais autoritárias. Entretanto a política de relacionamentos é compatível com o predomínio das relações pessoais, espelhada na opinião de 95% dos funcionários. Este tipo de cultura organizacional se reflete na postura dos funcionários em relação à empresa. O resultado mostra que 57% dos entrevistados tendem a ter mais lealdade a empresa do que ao chefe, enquanto 26% acham que deve ser por igual. Apenas 18% consideram que deve prevalecer a lealdade ao chefe.

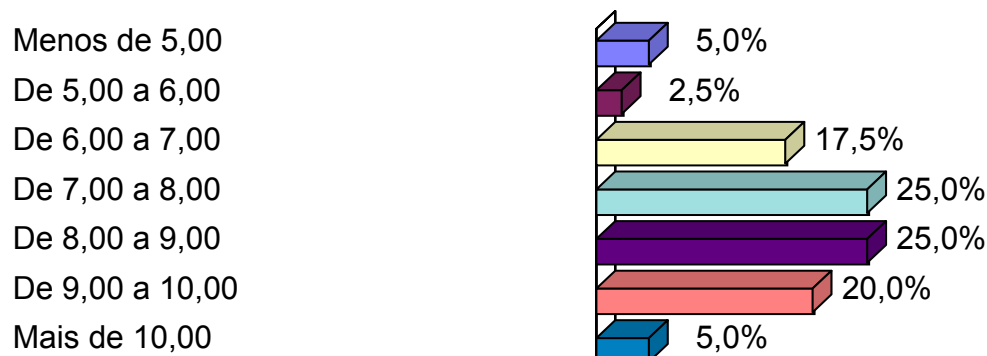
Finalmente, o conceito de cidadania interna parece ser o indicador mais ajustado aos compromissos éticos vinculados à prática da responsabilidade social. Pode-se observar que 95% dos entrevistados consideram que a empresa pratica a média e plena cidadania, que significa a valorização dos diferentes níveis profissionais da organização.

Do mesmo modo, a condução da pesquisa na empresa Duas Rodas Industrial Ltda. foi realizada aplicando uma metodologia similar à utilizada na descrição anterior, contando também, neste caso, com a colaboração do setor de Recursos Humanos da empresa. O resultado da aplicação dos questionários pode ser verificado na matriz de classificação em conjunto com seus indicadores, conforme a figura 5.25.

Comp.Ético Empresarial Interno	Qt. cit.	Freq.
Menos de 5,00	2	5,0%
De 5,00 a 6,00	1	2,5%
De 6,00 a 7,00	7	17,5%
De 7,00 a 8,00	10	25,0%
De 8,00 a 9,00	10	25,0%
De 9,00 a 10,00	8	20,0%
Mais de 10,00	2	5,0%
TOTAL OBS.	40	100%

Mínimo = 4,00, Máximo = 10,00
Média = 7,42

DUAS RODAS - Comp.Ético Empresarial Interno



Classificação	Pontuação
A empresa é eticamente responsável internamente.....	0 - 3
A empresa precisa questionar alguns de seus valores éticos.....	4 - 10
A empresa precisa rever sua cultura e definir um novo compromisso social.....	11 - 20
A empresa carece de capacidade de sustentar o comportamento ético interno.....	20 - 40

Figura 5.25 – Matriz de classificação de avaliação do comportamento ético empresarial interno (Duas Rodas Industrial Ltda.).

Igualmente, o desempenho do comportamento ético empresarial interno foi medido conforme a soma dos valores atribuídos às respostas indicadas na figura 4.19, de acordo com os procedimentos indicados no item 4.2.6.1 do Capítulo 4.

O resultado da aplicação dos questionários indicou, de acordo com a pontuação da matriz de classificação, uma média de 8 pontos, que situa a empresa entre aquelas que precisam rever alguns de seus valores éticos internos. Estes indicadores serão identificados em função da análise do questionário de avaliação do comportamento ético empresarial interno, mostrado na figura 5.26.

1. O estímulo à competição excessiva entre os funcionários é.....	Inexistente	Baixo	Médio	Alto	Total
	17,5% (7)	25,0% (10)	50,0% (20)	7,5% (3)	0,0% (0)
2. A disputa pela preservação do poder é.....	Inexistente	Baixa	Média	Alta	Total
	2,6% (1)	30,8% (12)	38,5% (15)	25,6% (10)	2,6% (1)
3. O reconhecimento da capacidade dos funcionários é.....	Totalmente coletivo	Coletivo mas que individual	Por igual coletivo e individual	Mais individual	Totalmente individual
	10,3% (4)	15,4% (6)	56,4% (22)	12,8% (5)	5,1% (2)
4. O incentivo ao funcionário é.....	Solidariedade e participação social	Mais participação social do que resultados	Por igual participação social e resultados	Resultados do que participação social	Busca total de resultados
	12,8% (5)	12,8% (5)	51,3% (20)	5,1% (2)	17,9% (7)
5. Na empresa predomina.....	Total lealdade à empresa	Baixa lealdade ao chefe e total à empresa	Média lealdade ao chefe e a empresa	Elevada lealdade ao chefe e baixa à empresa	Total lealdade ao chefe
	40,0% (16)	15,0% (6)	37,5% (15)	5,0% (2)	2,5% (1)
6. Os resultados devem ser.....	A médio e longo prazo	Muitos a longo prazo e poucos imediatos	Por igual a longo e médio prazo	Muitos imediatos e poucos a longo prazo	Apenas imediatos
	23,1% (9)	10,3% (4)	43,6% (17)	20,5% (8)	2,6% (1)
7. A submissão ao chefe é.....	Nenhuma	Baixa	Média	Elevada	Total
	13,5% (5)	35,1% (13)	32,4% (12)	10,8% (4)	8,1% (3)
8. Na empresa prevalece.....	Capacidade total	Baixa competição e alta capacidade	Por igual competição e capacidade	Alta competição e baixa capacidade	Total competição
	17,9% (7)	28,2% (11)	53,8% (21)	0,0% (0)	0,0% (0)
9. Há predomínio das relações.....	Pessoais	Pessoais sobre as profissionais	Por igual	Profissionais sobre as pessoais	Apenas profissional
	7,5% (3)	22,5% (9)	47,5% (19)	7,5% (3)	15,0% (6)
10. O conceito de cidadania interna caracteriza-se por.....	Somente cidadania	Alta cidadania	Média cidadania	Baixa	Inexiste cidadania
	12,5% (5)	55,0% (22)	27,5% (11)	5,0% (2)	0,0% (0)
Conjunto	15,8% (62)	25,0% (98)	43,9% (172)	9,9% (39)	5,4% (21)

Figura 5.26 – Questionário de avaliação do comportamento ético empresarial interno (Duas Rodas Industrial Ltda.).

O resultado do questionário de avaliação mostrou que, da mesma forma que a empresa pesquisada anteriormente, no sentido de estar dentro dos parâmetros das organizações socialmente responsáveis, também existem alguns indícios de falhas no comportamento ético empresarial interno.

Esse resultado demonstrou que 57,5% dos entrevistados acharam que existe um grau médio e alto de competição excessiva entre os funcionários, que pode criar uma cultura

organizacional que justifique comportamentos antiéticos, em função do estímulo ao egocentrismo e individualismo exacerbado. Por outro lado, percebe-se que 42,5 % acham que este tipo de estímulo é baixo ou inexistente.

Em relação à preservação do poder, 67% dos entrevistados acham que existe um grau médio, alto e total com referência a este tipo de disputas, sinalizando que devem ser tomados alguns cuidados com as conseqüências desse tipo de atitudes, já que podem afetar o desempenho ético da organização.

Por outro lado, verificou-se que 82% dos entrevistados consideram que a capacidade dos funcionários é reconhecida de média para coletivamente, enquanto 17% acham que se privilegia mais a capacidade individual do que coletiva. Entretanto, considerando o incentivo ao funcionário, 77% opinam que este tende de média para maior solidariedade e participação social do que para apenas resultados, sendo que 23% acham que este incentivo está direcionado para a busca total de resultados, que indica que esses mesmos 23% privilegiam apenas os resultados imediatos. Esse comportamento pode criar disfunções no comportamento ético empresarial interno, apesar de que 77% tende a considerar que os resultados devem ser a médio e longo prazo.

Da mesma forma, no que se refere à relação existente entre capacidade e competição, verificou-se que 54% dos entrevistados consideraram que esses indicadores encontram-se por igual na estrutura organizacional, enquanto 46% acharam que na empresa prevalece a tendência ao reconhecimento da capacidade total.

Com referência à cultura organizacional, o resultado da avaliação mostrou que 55% dos entrevistados tendem a ter mais lealdade à empresa do que ao chefe, enquanto 37% acham que deve ser por igual. Só 7% consideram que deve predominar a lealdade ao chefe. Esses indicadores mostram que para 81% dos entrevistados, a submissão ao chefe é média, baixa ou nenhuma. Entretanto, um índice de 19% de entrevistados acharam que a submissão é elevada o total, que é um indicador de que podem acontecer ações autoritárias e centralizadoras.

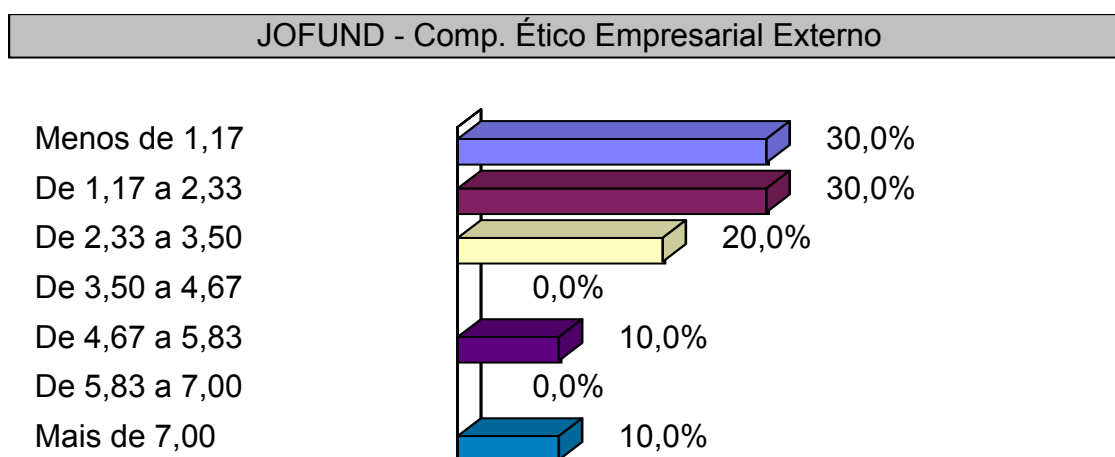
Em termos de relações interpessoais, 77% dos funcionários entrevistados opinaram que predominam as tendências para as relações por igual ou unicamente pessoais do que apenas profissionais, enquanto 22% acharam que estas são mais profissionais do que pessoais ou estritamente profissionais. Esses indicadores mostram que o conceito de cidadania interna caracteriza-se pela ética da responsabilidade social, já que 95% dos entrevistados consideraram que a empresa tende a praticar a média, alta e plena cidadania, que significa a valorização por igual de todos os segmentos profissionais da organização.

5.2.6.2 – Avaliação do comportamento ético empresarial externo

A aplicação da pesquisa na empresa Jofund S.A. foi realizada em função do comportamento ético da empresa em relação aos *stakeholders* externos, focado nos clientes, parceiros, fornecedores, sociedade e comunidade local. A aplicação dos questionários foi realizada em conjunto com o setor de Recursos humanos, centrado na alta administração (proprietários/acionistas, diretores). O resultado da avaliação pode ser visualizado na matriz de classificação em conjunto com seus indicadores, conforme a figura 5.27.

Comp. Ético Externo	Qt. cit.	Freq.
Menos de 1,17	3	30,0%
De 1,17 a 2,33	3	30,0%
De 2,33 a 3,50	2	20,0%
De 3,50 a 4,67	0	0,0%
De 4,67 a 5,83	1	10,0%
De 5,83 a 7,00	0	0,0%
Mais de 7,00	1	10,0%
TOTAL OBS.	10	100%

Mínimo = 0,00, Máximo = 7,00
Média = 2,60



Classificação	Pontuação
A empresa é eticamente responsável externamente.....	0 - 3
A empresa precisa questionar alguns de seus valores éticos.....	4 - 10
A empresa precisa mudar seu comportamento ético externo.....	11 - 20
A empresa possui uma visão social profundamente distorcida.....	20 - 40

Figura 5.27 – Matriz de classificação de avaliação do comportamento ético empresarial externo (Jofund S.A.).

O desempenho da empresa em relação ao comportamento ético empresarial externo foi avaliado em função do que foi detalhado no item 4.2.6.2 do Capítulo 4, conforme a soma dos valores atribuídos às respostas indicadas na figura 4.21 do Capítulo 4.

O resultado da aplicação dos questionários mostrou, de acordo com a matriz de classificação, uma pontuação média de 2,6 pontos, que situa a empresa como eticamente responsável com seu público externo. Os indicadores serão analisados de forma mais detalhada através do resultado contido no questionário de avaliação do comportamento ético empresarial externo, conforme a figura 5.28.

	Sempre respeitados	Quase sempre respeitados	Às vezes respeitados	Quase nunca respeitados	Nunca
1. Os contratos da empresa são.....	100% (10)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)
2. Os direitos legítimos dos clientes são.....	100% (10)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)
3. Os direitos legítimos dos fornecedores são respeitados.....	90,0% (9)	10,0% (1)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)
4. À prática de ardis contra clientes fornecedores, distribuidores, prestadores de serviço, acontece.	Nunca	Pouco	Às vezes	Muitas vezes	Sempre
	100,0% (9)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)
5. O descumprimento dos prazos acontece.....	Nunca	Pouco	Às vezes	Muitas vezes	Sempre
	55,6% (5)	44,4% (4)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)
6. Às ações sociais são intensas e contínuas?.....	Intensas e contínuas	Menos intensas mais contínuas	Por igual	Intensas e menos contínuas	Nunca acontece
	70,0% (7)	0,0% (0)	30,0% (3)	0,0% (0)	0,0% (0)
7. Os danos ambientais são.....	Inexistente	Muito raros	esporádicos	Pouco frequentes	Muitos
	20,0% (2)	60,0% (6)	10,0% (1)	10,0% (1)	0,0% (0)
8. Às práticas comerciais são adequadas?.....	Sempre adequadas	Quase sempre adequadas	Às vezes sim outras não	Quase sempre inadequadas	Nunca
	77,8% (7)	22,2% (2)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)
9. Às leis são sempre cumpridas?..	Sempre cumpridas	Parcialmente cumpridas	Às vezes sim outras não	Muito descumpridas	Nunca
	100% (10)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)
10. Às obrigações com o governo são atendidas?.....	Sempre atendidas	Quase sempre atendidas	De maneira parcial	Quase sempre ignoradas	Nunca
	100% (10)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)
Conjunto	81,6% (82)	13,3% (13)	4,1% (4)	1,0% (1)	0,0% (0)

Figura 5.28 – Questionário de avaliação do comportamento ético empresarial externo (Jofund S.A.).

Na avaliação deste resultado, verificou-se que a empresa aborda a responsabilidade social externa valorizando o conceito de “responsabilidade ética”, que significa assumir compromissos e valores que se refletem em atitudes transparentes com relação a seus diversos públicos-alvo. Nesse contexto de atuação, os entrevistados dizem que os contratos da empresa e os direitos legítimos dos clientes são 100% respeitados, em função do cuidado na qualidade de seus produtos.

No caso do direito legítimo dos fornecedores, 90% dos pesquisados acham que são respeitados e 10% quase sempre respeitados, indicando a existência de alguns contratemp

na gestão de contratos e normas contratuais, o que não impede o estabelecimento de relações de longo prazo através de trabalhos de qualificação. Por outro lado, no que se refere a deslizes éticos com referência a ardis contra clientes, fornecedores, distribuidores, prestadores de serviço e outros, 100% dos pesquisados disseram que essa prática nunca acontece, justamente por se tratar de um dos princípios fundamentais da visão e valores da empresa.

Esse comportamento se reflete nas práticas comerciais que, em função das características do próprio mercado e suas flutuações, 79% dos entrevistados acham que as mesmas são adequadas e 22% quase sempre adequadas. Da mesma forma, 56% destes dizem que não existem descumprimentos dos prazos, enquanto 44% acham que esse problema acontece raramente.

Com referência as ações sociais da empresa com a comunidade, 70% dos entrevistados acham que as mesmas são intensas e contínuas, enquanto 30% dizem que as mesmas são intensas ou contínuas, dependendo da natureza e do alvo de suas ações.

Nas relações com o governo, pode-se observar que 100% dos pesquisados afirmaram que as obrigações e o respeito à legislação vigente são cumpridas plenamente, no que se refere a compromissos trabalhistas e sindicais, assim como questões legais vinculadas a sonegações de impostos e uso indevido de incentivos fiscais.

Também, segundo os entrevistados, a empresa desenvolve uma política adequada na área de danos ambientais, já que existem alguns indicadores que colocam a mesma em processo de capacitação ambiental, que a leva a identificar e diminuir o ambiente insalubre através da incorporação do uso de tecnologia limpa nos processos produtivos.

Pode-se verificar que 80% dos entrevistados afirmam que existe uma política de qualidade ambiental, enquanto 20% acham que, por se tratar de uma indústria que trabalha na área de fundição, esse tipo de problemas podem acontecer ocasionalmente.

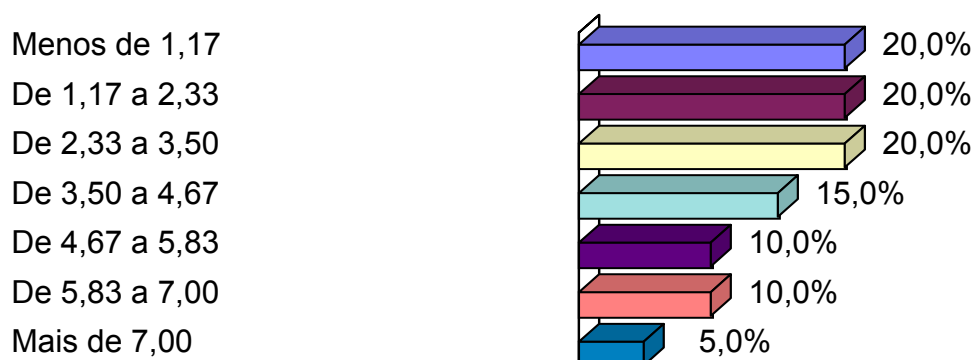
Com relação à pesquisa aplicada na empresa Duas Rodas Industrial Ltda., a condução da mesma foi realizada nos parâmetros usados anteriormente, extensiva aos membros da alta administração (proprietários/acionistas, conselho de administração, superintendentes, diretoria executiva e gerentes de departamento), sendo que os questionários de avaliação foram operacionalizados através da colaboração do setor de Recursos Humanos da própria empresa.

De igual modo, a pesquisa foi realizada em função do que foi explicitado no item 4.2.6.2 do Capítulo 4, de acordo com a soma dos valores atribuídos às respostas indicadas na figura 4.21 do Capítulo 4. O resultado da avaliação pode ser visualizado na matriz de classificação em conjunto com seus indicadores, conforme a figura 5.29.

Comp.Ético Empresarial Externo	Qt. cit.	Freq.
Menos de 1,17	4	20,0%
De 1,17 a 2,33	4	20,0%
De 2,33 a 3,50	4	20,0%
De 3,50 a 4,67	3	15,0%
De 4,67 a 5,83	2	10,0%
De 5,83 a 7,00	2	10,0%
Mais de 7,00	1	5,0%
TOTAL CIT.	20	100%

Mínimo = 0,00, Máximo = 7,00
Média = 3,15

DUAS RODAS - Comp.Ético Empresarial Externo



Classificação	Pontuação
A empresa é eticamente responsável externamente.....	0 - 3
A empresa precisa questionar alguns de seus valores éticos.....	4 - 10
A empresa precisa mudar seu comportamento ético externo.....	11 - 20
A empresa possui uma visão social profundamente distorcida.....	20 - 40

Figura 5.29 – Matriz de classificação de avaliação do comportamento ético empresarial externo (Duas Rodas Industrial Ltda.).

Conforme o resultado da aplicação dos questionários verificou-se, de acordo como indica a matriz de classificação, uma pontuação média de 3 pontos, que situa a empresa como eticamente responsável em relação a seu público externo.

A matriz de classificação está fundamentada nas respostas obtidas através do questionário de avaliação do comportamento ético empresarial externo, que serão analisadas de forma mais detalhada através dos percentuais obtidos na pesquisa, de acordo com os indicadores contidos na figura 5.30.

	Sempre respeitados	Quase sempre respeitados	Às vezes respeitados	Quase nunca respeitados	Nunca
1. Os contratos da empresa são.....	85% (17)	15,0% (3)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)
2. Os direitos legítimos dos clientes são.....	Sempre respeitados	Quase sempre respeitados	Às vezes respeitados	Quase nunca respeitados	Nunca
	100% (20)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)
3. Os direitos legítimos dos fornecedores são respeitados.....	Sempre respeitados	Quase sempre respeitados	Às vezes respeitados	Quase nunca respeitados	nunca
	65,0% (13)	35,0% (7)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)
4. À prática de ardis contra clientes fornecedores, distribuidores, prestadores de serviço, acontece.	Nunca	Pouco	Às vezes	Muitas vezes	Sempre
	50,0% (10)	50,0% (10)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)
5. O descumprimento dos prazos acontece.....	Nunca	Pouco	Às vezes	Muitas vezes	Sempre
	30,0% (6)	50,0% (10)	20,0% (4)	0,0% (0)	0,0% (0)
6. Às ações sociais são intensas e contínuas?.....	Intensas e contínuas	Menos intensas mais contínuas	Por igual	Intensas e menos contínuas	Nunca acontece
	60,0% (12)	30,0% (6)	10,0% (2)	0,0% (0)	0,0% (0)
7. Os danos ambientais são.....	Inexistente	Muito raros	esporádicos	Pouco frequentes	Muitos
	95,0% (19)	5,0% (1)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)
8. Às práticas comerciais são adequadas?.....	Sempre adequadas	Quase sempre adequadas	Às vezes sim outras não	Quase sempre inadequadas	Nunca
	75% (15)	25,0% (5)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)
9. Às leis são sempre cumpridas?..	Sempre cumpridas	Parcialmente descumpridas	Às vezes sim outras não	Muito descumpridas	Nunca
	95% (19)	5,0% (1)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)
10. Às obrigações com o governo são atendidas?.....	Sempre atendidas	Quase sempre atendidas	De maneira parcial	Quase sempre ignoradas	Nunca
	95% (19)	5,0% (1)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)
Conjunto	76,5% (150)	20,5% (44)	3,0% (6)	0,0% (0)	0,0% (0)

Figura 5.30 – Questionário de avaliação do comportamento ético empresarial externo (Duas Rodas Industrial Ltda.).

Neste caso, pode-se verificar que a empresa, através das atividades organizacionais, estabelece políticas direcionadas a consolidar recursos corporativos destinados a contribuições socialmente responsáveis, permitindo assim o desenvolvimento de ações voltadas para relacionamentos harmoniosos com seu público externo.

Essas ações podem ser verificadas na avaliação das entrevistas. Na condução da pesquisa foi constatado que 85% dos entrevistados consideram que os contratos são integralmente respeitados, sendo que 15% acham que quase sempre são atendidos. No caso dos direitos legítimos dos clientes, 100% responderam que os mesmos são totalmente respeitados, principalmente por se tratar de uma indústria da área alimentícia que privilegia e desenvolve pesquisas através de intercâmbios estreitos com seus clientes, visando o atendimento integral dos mesmos.

Com referência ao direito legítimo dos fornecedores, verificou-se que 65% dos entrevistados acham que são sempre respeitados e 30% quase sempre respeitados, que indica que podem acontecer problemas nos processos de normas contratuais. Entretanto, sabe-se que a empresa realiza um trabalho intenso na seleção de um quadro de fornecedores qualificados, com os quais mantém normas rígidas de qualidade.

Verificou-se, por outro lado, que os ardis contra clientes, fornecedores, distribuidores, prestadores de serviço e outros, 50% dos entrevistados opinaram que esse tipo de prática nunca acontece, enquanto os outros 50% disseram que ocorre raramente, principalmente em função da retórica dos programas de marketing que visam a resultados imediatos.

Entretanto, esses procedimentos não são contemplados como rotineiros, e a empresa visa a eliminar-los por completo das práticas comerciais, que mostram que 75% dos entrevistados acham que são adequadas e 25% quase sempre adequadas. Por outro lado, 30% acham que não existem descumprimentos dos prazos, 50% dizem que acontece muito pouco, enquanto 20% acham que ocorre ocasionalmente.

Quanto às relações sociais com a comunidade, 60% dos pesquisados dizem ser intensas e contínuas, 30% acham que são menos intensas e mais contínuas, enquanto 10% consideram que as mesmas são intensas ou contínuas, dependendo da efetividade que a ação social possa desempenhar em determinado momento.

Com referência às leis e obrigações com o governo, 95% dos entrevistados afirmaram que estas são cumpridas rigorosamente em termos da legislação vigente, enquanto 5% disseram que são quase sempre atendidas, deixando entrever a existência de algum tipo de controvérsia pública.

No seu sistema de gestão ambiental, a empresa destaca-se por mensurar os riscos internos e externos, implantando uma política de investimentos direcionados a desenvolver um ciclo de vida de seus produtos dentro de parâmetros ecologicamente corretos. Verificou-se que 95% dos entrevistados afirmaram que os riscos ambientais são inexistentes, enquanto 5% disseram que os mesmos podem acontecer raramente. Entretanto, a empresa, conforme foi verificado no item 5.2.5.2 de avaliação da responsabilidade social ambiental, realiza um sistema eficiente de gestão através das diferentes áreas da organização, utilizando auditorias de qualidade e risco técnico, que lhe rendeu no ano de 2001 a certificação no Sistema de Gestão Ambiental – ISO 14001.

5.2.7 – Etapa 7 : Criação e adoção do Código de Ética

A aplicação do modelo proposto, a partir desta etapa, foi feita de forma parcial, já que a implantação de um Programa que permita a elaboração de um Código de Ética e sua operacionalização, refere-se à contribuição para um trabalho futuro a ser incorporado, se for o caso, às empresas pesquisadas. Por outro lado, a validação desta proposta, mesmo que parcial, possibilitará a utilização do modelo como ferramenta de suporte para as respectivas empresas,

no sentido de que estes procedimentos poderão ser adaptados ou mudados de acordo com as necessidades da estrutura organizacional das mesmas.

A aplicação do modelo nas etapas anteriores mostrou que existe uma base de princípios e valores, que vinculam a responsabilidade social corporativa a comportamentos éticos, generalizados na estrutura organizacional de ambas empresas.

Nesse sentido, verificou-se, conforme foi demonstrado na Etapa 1, que os valores éticos são encontrados no conteúdo da missão, da visão e nas próprias diretrizes e metas empresariais das empresas pesquisadas. Entretanto, apesar de que as empresas utilizam um conjunto de textos regulamentados por lei que refletem princípios éticos, as mesmas não possuem um documento interno específico que defina a conduta da organização com referência a comportamentos dessa natureza.

Na Etapa 6 foi identificada a postura atual das empresas através de um *check-list* de avaliação do comportamento ético empresarial interno e externo, através da verificação detalhada do posicionamento das mesmas com referência a essas questões. Esse tipo de avaliação é o passo necessário para a implantação de um Programa que contenha um Código de Ética, cujo objetivo seria a formalização e padronização de políticas e práticas específicas para definir os marcos básicos de atuação das organizações nesse sentido, conforme foi explicitado na figura 4.23 do item 4.2.7.1 e na figura 4.24 do item 4.2.7.2 do Capítulo 4.

5.2.8 – Etapa 8: Princípios e objetivos de uma auditoria Ética

Nesta etapa, também elaborada como forma de contribuição, foram detalhados os procedimentos e diretrizes básicas para a adoção dos princípios e objetivos que permitam verificar comportamentos antiéticos nos processos organizacionais e a forma de resolvê-los, de acordo com o roteiro de trabalho proposto na figura 4.25 do item 4.2.8 do Capítulo 4.

5.2.9 – Etapa 9: Manutenção e institucionalização do modelo

Os procedimentos desta etapa devem ser direcionados para o treinamento de todos os funcionários das empresas pesquisadas, a fim de consolidar e reforçar o cumprimento das diretrizes contidas no Código de Ética, segundo o roteiro de trabalho mostrado na figura 4.26 do item 4.2.9 do Capítulo 4, assim como um processo de controle e acompanhamento, a fim de serem revisadas periodicamente todas as práticas eticamente responsáveis vinculadas à responsabilidade social, conforme o roteiro de trabalho contido na figura 4.27 do Capítulo 4.

5.3 – Considerações

A aplicação do modelo proposto teve como resultado uma avaliação exaustiva do que significa dimensionar um referencial para a responsabilidade social corporativa. A partir dessa premissa, que contempla uma visão ampla de como as organizações vêm concebendo e colocando em prática sua responsabilidade perante seus públicos internos e externos, assim como a incorporação de valores éticos implícitos em suas atividades empresariais, serviu para demonstrar que esse tipo de comportamento pode ser operacionalizado sem prejudicar a sustentabilidade econômica das empresas.

Constatou-se, através do uso de instrumentos apropriados, a construção do modelo e a aplicação prática de seu ferramental, um resultado sumamente alentador, no sentido de eliminar a idéia de que a responsabilidade social seria um conceito de difícil aceitação por parte das organizações empresariais.

Nesse sentido, a forte colaboração das empresas pesquisadas permitiu verificar as posturas organizacionais em função das normas e diretrizes que comandam os objetivos econômicos, sociais e ecológicos das mesmas. Se por um lado foram detectados, segundo os resultados das matrizes de avaliação, alguns desvios em relação a atitudes que envolvem certos aspectos éticos e de responsabilidade social, por outro também se obtiveram resultados classificatórios que colocam ambas empresas como organizações que privilegiam as ações socialmente responsáveis e eticamente corretas.

Entretanto, apesar das diretrizes organizacionais conterem aspectos éticos de orientação e ações operacionalizadas por iniciativa das próprias empresas, a não existência de um Programa de Ética deixa de oferecer valiosos subsídios para os programas de desenvolvimento organizacional.

A implantação de um Código de Ética pelas empresas pesquisadas encerraria um processo de capacitação para a obtenção da responsabilidade plena, habilitando-as a criar instrumentos genuínos, que permitiriam a adesão voluntária de todos os *stakeholders* ligados aos negócios destas, como forma de incorporar de maneira natural e profissional os princípios éticos vinculados ao exercício da responsabilidade social.

CAPÍTULO 6 – CONCLUSÕES

6.1 – Conclusões

Este trabalho teve como fundamento metodológico o estudo da bibliografia relativa ao comportamento histórico das organizações empresariais, assim como seus posicionamentos atuais perante aos novos paradigmas sociais, resultado das modificações da economia mundial em função do seu quadro globalizante. As considerações contidas no Capítulo 2 serviram para traçar um quadro da problemática que teve como objetivo geral a descrição de uma visão ampla do que significam, a partir do conceito de desenvolvimento sustentável, os parâmetros comportamentais das organizações frente a esses novos condicionantes econômicos, sociais e ambientais.

O modelo proposto teve como base conceitual a identificação e utilização de metas operacionais, indicadores e ferramentas que foram abordados no Capítulo 3, que permitiu elaborar um fluxograma que pudesse descrever as etapas necessárias para a implantação do mesmo.

A partir deste quadro de referência elaborou-se um modelo que permitisse verificar a gestão das empresas pesquisadas em relação a posturas socialmente responsáveis e eticamente corretas. Nesse sentido, as empresas Jofund S.A. e Duas Rodas Industrial Ltda. foram escolhidas porque já possuem um histórico que envolvem ações sociais e ambientais.

Esse critério de escolha foi definido a partir do princípio de que as áreas principais que devem ser objeto de avaliação são aquelas que envolvem o processo produtivo, as relações com os empregados e seus dependentes, as relações com a comunidade e as políticas de preservação ambiental. Esses condicionantes foram, conforme a proposta deste trabalho, incorporados ao ferramental utilizado na aplicação prática do modelo, que permitiu estabelecer os elementos chaves do comportamento ético das empresas vinculados ao exercício da responsabilidade social.

Por outro lado, a aplicação do modelo permitiu validar os objetivos específicos contidos nesta proposta, a partir do uso do ferramental descrito no Capítulo 4, que colocou em evidência em todas suas etapas, a postura organizacional das empresas pesquisadas em relação ao compromisso e capacidade de resposta social, assim como as ações e princípios de responsabilidade social interna e externa. O resultado das etapas iniciais, indicados nas matrizes e questionários de avaliação, permitiu estabelecer parâmetros importantes na

classificação das empresas como socialmente responsáveis. Nesse sentido deu-se ênfase à aplicação do modelo no que se refere à gestão ambiental, porque se trata de uma área sensível na atuação das empresas avaliadas, já que ambas atuam no setor de fundição e alimentos respectivamente, e principalmente porque essa estratégia de gestão ambiental é um dos pré-requisitos para a obtenção da certificação social contemplada na norma SA 8000 de responsabilidade social.

Todas as ações das empresas pesquisadas relacionadas à prática da responsabilidade social corporativa, mostraram que as mesmas desenvolvem projetos importantes na área social e ambiental, validadas através dos resultados obtidos neste trabalho.

O modelo também atingiu o objetivo específico de estabelecer parâmetros de gestão organizacional ao correlacioná-los com posturas que envolvem ações de natureza ética, mediante a aplicação de questionários de avaliação que verificam esse tipo de inter-relações, e que comprovam que o exercício da responsabilidade social por parte das organizações está associado a comportamentos éticos na gestão de seus negócios.

Ao fornecer os facilitadores para a compreensão dos elementos chaves do comportamento ético nas organizações, o modelo buscou contribuir para a implantação de um Programa de Ética para as empresas avaliadas. A institucionalização deste programa, conforme os critérios desenvolvidos na Etapa 7 do modelo, parte da criação e adoção de um Código de Ética. A utilização do mesmo, incorporado na rotina de trabalho das empresas, poderá subsidiar os objetivos centrais dos negócios, assim como os valores que as mesmas devem estabelecer para a conduta de seus funcionários e os relacionamentos com seus públicos internos e externos.

Os pontos fortes do modelo proposto podem ser descritos, como segue:

- permite avaliar o comprometimento da alta administração na elaboração do compromisso social, definição de valores, missão e visão de futuro da organização, em função da relação com seus diversos públicos (*stakeholders*);
- permite medir o desempenho da organização em relação a sua dimensão social, através do entendimento da relação existente entre esta e as diferentes orientações dos grupos de *stakeholders* que a integram;
- permite mensurar o grau de capacidade de resposta social, que tem como finalidade verificar a postura da empresa com referência aos agentes internos e externos associados aos negócios da organização;
- permite verificar e analisar a gestão do ambiente de trabalho na sua dimensão das áreas principais da responsabilidade social interna;

- possibilita a avaliação e a análise das relações existentes entre a empresa e a comunidade através dos indicadores das ações sociais desenvolvidas, incluindo políticas de gestão ambiental vinculadas à gestão da responsabilidade social externa;
- a avaliação do modelo, mesmo que parcial, mostra que o mesmo pode ser usado como ferramenta de suporte a qualquer empresa que deseje operacionalizar os procedimentos contidos no mesmo, já que o Programa de Ética sugerido pode ser incorporado na rotina de trabalho da mesma, independente do tamanho ou área de atuação.

Os limites do modelo podem ser descritos, como segue:

- a aplicação do modelo depende de uma análise *a-priori* da situação da empresa em relação a disponibilidade de informações da imagem pública que a mesma tem na comunidade;
- a aplicabilidade dos indicadores depende da sinceridade das respostas dos entrevistados, em função do comprometimento ou não das pessoas envolvidas na avaliação (que pode motivar um alto grau de subjetividade);
- estes resultados só podem ser medidos em função da existência nas empresas de programas que contemplem condicionantes e requisitos na área social, da qualidade e do meio ambiente.

O modelo desenvolvido foi realizado com o intuito de medir os indicadores sociais que verifiquem a postura atual das organizações com referência ao conceito da responsabilidade social baseada em comportamentos eticamente corretos. Seu propósito é o de fornecer uma base para a implantação de um Programa de Ética, que possa institucionalizar uma auditoria social permanente na área da responsabilidade social plena.

A evidência da relação existente entre comportamentos socialmente responsáveis e eticamente corretos, indica que as organizações que deixam transparecer suas ações sociais, são imediatamente identificadas como empresas que superam a retórica e partem para uma prática consistente da responsabilidade social. As premissas éticas contidas nessas diretrizes de mudança organizacional, reforçam as relações positivas no processo de desenvolvimento sustentável focado nas necessidades da comunidade e da sociedade como um todo.

6.2 – Sugestões para trabalhos futuros

Como recomendação para futuros trabalhos a serem desenvolvidos sugere-se:

- propor uma sistemática que permita usar os indicadores contidos no modelo proposto a fim de fornecer uma base para efetuar auditorias sociais em empresas constituídas;

- avaliar a capacidade do modelo para contribuir com seus indicadores na elaboração de um sistema de *ranking*, que permita comparar os diferentes ramos empresariais em função do grau do exercício da responsabilidade social e seus condicionantes éticos;
- realização de um estudo com a finalidade de habilitar as empresas na busca da certificação social SA 8000, que completaria o ciclo da responsabilidade social plena.

REFERÊNCIAS

- ACKERMAN, Robert W. *How companies respond to social demands*. *Harvard Business Review*, EUA. 1973.
- AGUIAR, Maria A. **Psicologia aplicada à administração**: globalização, pensamento complexo, teoria crítica e a questão ética nas organizações. 2. ed. São Paulo: Excellus, 1992.
- AGUILAR, Francis J. **A Ética nas Empresas**: Maximizando resultados através de uma conduta ética nos negócios. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1996.
- ARRUDA ARANHA, M.; PIRES MARTINS, M. **Filosofando**: introdução à filosofia. 2. ed. rev. e amp. São Paulo: Moderna, 1998.
- ARRUDA, M.; WHITAKER, M.; RODRIGUES RAMOS, J. **Fundamentos da Ética Empresarial e Econômica**. São Paulo: Atlas, 2001.
- ARANTES, Nélcio. **Sistemas de Gestão empresarial**: Conceitos permanentes na administração de empresas válidas. São Paulo: Atlas, 1994.
- ASHLEY, Patrícia A. **Ética e Responsabilidade social nos Negócios**. São Paulo: Saraiva, 2002.
- BARNARD, Chester I. *Organizations Management*. Cambridge: *Harvard University Press*, EUA, 1962.
- BARNARD, Chester I. **As Funções do Executivo**. São Paulo: Atlas, 1971.
- BAUMHART, R. *How Ethical are Businessmen?*. *Harvard Business Review*, v. 39, n 4, p. 6 – 19, 1968.
- BIRNIE, Arthur. *An Economic History of the British Isles*. Londres: *Cambridge University Press*, 1976.
- American Business for Social Responsibility (USA)*, <http://www.bsr.org>, 1990.
- CARROLL, Archie B. *A three-dimensional conceptual model of corporate performance*. *Academy Management Review*, v. 4, p. 497-505, 1979.
- CHANDLER, Lester V. *America's Greatest Depression*. Nova Iorque: *Harper & Row*, 1970.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração**: Teoria, Processo e Prática. São Paulo: McGraw-Hill, 1987.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da administração**. 3. ed. rev. e amp. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- CORADI, Carlos D. **O Comportamento Humano em Administração de Empresas**. São Paulo: Pioneira, 1985.

- COSTA, John D. *The Ethical Imperative: Why Moral Leadership is Good Business*. Massachusetts: Addison-Wesley, 1998.
- COUTINHO DE ARRUDA, Maria C. **Código de Ética**: Um instrumento que adiciona valor. São Paulo: Negócio Editora, 2002.
- DRUCKER, Peter F. **Fator Humano e Desempenho**: O melhor de Peter Drucker sobre administração. São Paulo: Pioneira, 1990.
- DOBB, Maurice. *Studies in the Development of Capitalism*. Nova Iorque: International Publishers, 1990.
- DUARTE, Gleuso D.; DIAS, José M. **Responsabilidade social**: A empresa hoje. São Paulo: Livros técnicos e científicos, 1986.
- ENDERLE, Georges; TAVIS, Lee. *A balanced concept of the firm and measurement of its long-term planning and performance*. *Journal of Business Ethics*. v. 17, n. 11, p. 1129 - 1144, 1998.
- ETZIONI, Amitai. **Organizações Modernas**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1964.
- ETZIONI, Amitai. **Organizações Complexas**. São Paulo: Atlas, 1967.
- FAYOL, Henri. **Administração Industrial e Geral**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 1989.
- FREDERICK, William C. *From CSR1 to CSR2*. *Business and Society*. v. 33, n. 2, p. 150-164, 1994.
- FRIEDMAM, Milton. **Capitalismo e Liberdade**. São Paulo: Abril Cultural, 1984.
- FROMM, Eric, *The Sane Society*. Nova Iorque: Premier Books, 1965.
- FULLERTON, Kemper. *Protestantism and Capitalism: The Weber Thesis and Its Critics*. Lexington: Heath, 1986.
- FURTADO, Celso. **O longo amanhecer**: Reflexões sobre a formação do Brasil. São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- FURTADO, Celso. **O mito do desenvolvimento econômico**. São Paulo: Paz e Terra, 1974.
- GRAMPP, William D. *Economic Liberalism*. Nova Iorque: Random House, 1965.
- GUVETZ, Harry K. *The Evolution of Liberalism*. Nova Iorque: Colliers, 1980.
- HARMAN, Willis; HORMANN, John. **O Trabalho Criativo**: O papel construtivo dos negócios numa sociedade em transformação. São Paulo: Cultrix, 1990.
- HOBBSAWM, E. J. *Industry and Empire: And Economic History of Britain since 1750*. Londres: Weidenfeld & Nicolson, 1968.
- HOBSON, John A. **A Evolução do Capitalismo Moderno**. São Paulo: Nova cultura, 1996.
- INSTITUTO ETHOS, **Transparência Ethos. Plano de ação do Instituto Ethos**. São Paulo, n. 56, jun. 1999.

- HUNT, Ernest K. *Property and Prophets*. Nova Iorque: *Harper & Row*, 1975.
- JONES, Marc. *The institutional determinants of social responsibility*. *Journal of Business Ethics*. v. 20, n. 2, p. 163-179, 1999.
- JONES, Marc. *Missing the forest for the trees: A critique of the Social Responsibility concept and discourse*. v. 35, n. 1, p. 7-41, 1996.
- KANG, Young-Chul. *Before-profit CSR, stakeholder capitalism and just enterprise system*. PhD Thesis, University of Pittsburgh, 1995.
- KANTER, Rosabeth M. *From spare change to real change*. *Harvard Business Review*, v. 77, n. 3, p. 122 – 132, 1999.
- KISIL, Marcos. **Organização social e desenvolvimento sustentável: projetos de base comunitária**. São Paulo: Paz e Terra, 2000.
- KOONTZ, Harold; O'DONNELL, Cyril; WEIHRICH, Heinz. **Administração: Fundamentos da Teoria e da Ciência**. 14. ed. São Paulo: Pioneira, 1986.
- LEISINGER, Klaus M.; SCHMITT, Karin. **Ética Empresarial: Responsabilidade global e gerenciamento moderno**. Petrópolis: Vozes, 2001.
- LIKERT, Rensis. **Administração de Conflitos: Novas abordagens**. São Paulo: McGraw-Hill, 1980.
- LOGSDON, Jeanne; YUTHAS, Kristi. *Corporate social performance, stakeholder orientation and organizational moral development*. *Journal of Business Ethics*. v. 16, n. 12/13, p. 1213 - 1226, 1997.
- MARX, Karl, *Manuscritos Económicos y Filosóficos de 1844*. Buenos Aires: *Ediciones Pueblos Unidos*, 1973.
- MANTOUX, Paul. *The Industrial Revolution in the Eighteenth Century*. 18. ed. Nova Iorque: *Harcourt Brace Jovanovich*, 1987.
- MANHÃES MOREIRA, Joaquim. **A Ética empresarial no Brasil**. São Paulo: Pioneira, 2002.
- MAYO, Elton. *Los Problemas humanos de la Civilización Industrial*. 5. ed. Buenos Aires: *Américalee*, 1970.
- MELO NETO, Francisco P.; FROES, César. **Gestão da Responsabilidade social Corporativa: O caso Brasileiro**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.
- MELO NETO, Francisco P.; FROES, César. **Responsabilidade Social & Cidadania Empresarial: A Administração do Terceiro Setor**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.
- MEREGE, Luiz C. **Certificado avaliza ação empresarial**. Valor, p. B - 2, maio, 2000.
- MILL, John Stuart. *Principios de economia política*. Buenos Aires: *Carlos Lohlé*, 1965.

- MUMFORD, Lewis. *Technics and Civilization*. Nova Iorque: *Harcourt*, 1963.
- PITT, H.L.; GROSKAUFMANIS, K.L. *Why a corporate code may not protect you*. Nova Iorque: *Harper & Row*, 1990.
- SANTOS, Milton. **Por uma outra globalização: do pensamento único à consciência universal**. Rio de Janeiro: Record, 2000.
- SALAMON, L.; ANHEIER, H. *In search of the non-profit sector: the questions of definitions*. Manchester University Press, in *Voluntas*. v. 3, n. 2, 1992.
- SCHARF, Regina; GUIMARÃES, SUZANA. **Temas sociais chegam ao todo das empresas**. *Gazeta Mercantil*, p. A-8, set. 1999.
- SCHEIN, Edgar H. *Organizational Psychology, Englewood Cliffs*. Nova Iorque: *Prentice-Hall*, 1980.
- SOLOMON, Robert. **A melhor Maneira de Fazer Negócios: como a integridade pessoal leva ao sucesso corporativo**. São Paulo: Negócio Editora, 2000.
- SPHINX LÉXICA®, Project for Windows. Prog.1CD. <http://www.sphinxbrasil.com>, 2000.
- SROUR, Robert H. **Ética Empresarial: posturas responsáveis nos negócios, na política e nas relações pessoais**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- SROUR, Robert H. **Poder, Cultura e Ética nas Organizações**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- STONER, James; FREEMAN, Edward E. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1990.
- SVENDSEN, Ann. *The Stakeholders strategy: profiting from collaborative business relationships*. São Francisco: *Berret-Koehler Publisher*, 1998.
- SWANSON, George. **História do Pensamento Administrativo**. São Paulo: Cultrix, 1972.
- TAYLOR, Frederick W. **Princípios de Administração Científica**. São Paulo: Atlas, 1970.
- VITALI BELLO, Célia. **Uma proposta de sistema de gerenciamento empresarial voltado ao desenvolvimento sustentável: condicionantes e requisitos**. Florianópolis: UFSC, 2002. Tese (Doutorado), Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina, 2002.
- WEBER, Max. **A ética protestante e o espírito do capitalismo**. São Paulo: Pioneira, 1999.
- WHITAKER, Maria C.; SOUSA, Ricardo N. **A conduta ética do empresariado brasileiro e os princípios propostos pelo The Conference Board**. *Proceedings of the ISBEE World Congress*. São Paulo: FGV- EAESP, 2000.
- WOOD, Donna J. *Corporate Social Performance Revisited*. *Academy of Management Review*, v. 16, n. 4, p. 691-718, 1991.

BIBLIOGRAFIA

- ARAÚJO, H. et al. **Tecnociência e cultura**: ensaios sobre o tempo presente. São Paulo: Estação Liberdade, 1998.
- ARGYRIS, Chris. **Personalidade e organização**: o conflito entre o indivíduo e o sistema. Rio de Janeiro: Renes, 1968.
- ARISTÓTELES. **Ética a Nicômaco**. São Paulo: Abril Cultural, 1973.
- ALVES, Giovanni. **O novo (e precário) mundo do trabalho**: reestruturação produtiva e crise do sindicalismo. São Paulo: Boitempo, 2000.
- ARBIX, Glauco.; ZILBOVICIUS, Mauro.; ABRAMOVAY, Ricardo. **Razões e ficções do desenvolvimento**. São Paulo: UNESP, 2001.
- BARRACLOUGH, Geoffrey. **Introdução à história contemporânea**. São Paulo: Jorge Zahar, 1978.
- BARINGOLTZ, Eleonora. *Ética y economía: metodología de las ciencias sociales*. Buenos Aires: Macchi, 1999.
- BARROCO, Maria Lucia. **Ética e Serviço Social**: fundamentos ontológicos. São Paulo: Cortez, 2001.
- BASBAUM, Leôncio. **História e consciência social**. 2. d. São Paulo: Global, 1982.
- BECKHARD, R. **Desenvolvimento organizacional**: estratégias e modelos. São Paulo: Edgard Bluscher, 1972.
- BEINSTEIN, Jorge. **Capitalismo senil**: a grande crise da economia global. Rio de Janeiro: Record, 2001.
- BENTHAM, Jeremy. *An introduction to the principles of morals and legislation*. Londres: Athlone Press, 1970.
- BLANCHARD, Kenneth. **O poder da administração ética**. 4. ed. Rio de Janeiro: Record, 2001.
- BAUMAN, Zygmunt. **Globalização**: as conseqüências humanas. São Paulo: Jorge Zahar, 1999.
- CARPIO, Jorge.; NOVACOSKY, Irene. *De igual a igual: el desafío del estado ante los nuevos problemas sociales*. Buenos Aires: Fondo de cultura económica de Argentina, 1999.
- CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. 4. ed. São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- CHOMSKY, Noam. **O lucro ou as pessoas?**: neoliberalismo e ordem global. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2002.

- DE MASI, Domenico. **O futuro do trabalho**: fadiga e ócio na sociedade pós-industrial. Brasília: UnB, 1999.
- DOMBOIS, Rainer.; PRIES, Ludger. *Relaciones laborales entre mercado y Estado: sendas de transformación en América latina*. Caracas: Nueva Sociedad, 2000.
- DOMINGUES, José M. **Sociologia e modernidade**: para entender a sociedade contemporânea. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1999.
- FERREIRA, Leila; VIOLA, Eduardo. **Incertezas de sustentabilidade na globalização**. Campinas: UNICAMP, 1996.
- FICO, Carlos. **Ibase**: usina de idéias e cidadania. Rio de Janeiro: Garamond, 1999.
- FONTES, Miguel. **Marketing social revisitado**: novos paradigmas do mercado social. Florianópolis: Cidade Futura, 2001.
- FORRESTER, Viviane. **O horror econômico**. São Paulo: UNESP, 1997.
- FURTADO, Celso. **Prefácio a nova economia política**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1976.
- FUKUYAMA, Francis. *El fin de la historia?*. Buenos Aires: Nueva sociedad, 1990.
- GALVÃO, Antônio M. **A crise da ética**: o neoliberalismo como causa da exclusão social. 3. ed. Petrópolis: Vozes, 1999.
- GOMES PÉRES, Rafael. *Ética empresarial*. 3. ed. Madri: Rialp, 1998.
- GONÇALVES, Reinaldo. **Globalização e desnacionalização**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- GREAVES, H. R. G. **Fundamentos da teoria política**. Rio de Janeiro: Zahar, 1969.
- HELD, David ; MACGREW, Anthony. **Prós e contra da globalização**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2001.
- HIRST, Paul.; THOMPSON, Grahame. **Globalização em questão**: a economia internacional e as possibilidades de governabilidade. Petrópolis: Vozes, 1998.
- LEWIN, Kurt. **Teoria de campo em ciência social**. São Paulo: Pioneira, 1965.
- LILLEY, Peter. **Lavagem de dinheiro**: negócios ilícitos transformados em atividades legais. São Paulo: Futura, 2001.
- PLATÃO. **Apologia de Sócrates**. São Paulo: Abril cultural, 1985.
- HAWKEN, Paul.; LOVINS, Amory.; LOVINS, Hunter. **Capitalismo natural**: criando a próxima revolução industrial. São Paulo: Cultrix, 1999.
- HOBBSAWM, Eric. **Era dos extremos**: o breve século xx: 1914 – 1991. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.
- HUBERMAN, Leo. **História da riqueza do homem**. 21. ed. rev. Rio de Janeiro: LTC, 1986.
- KERNBERG, Otto F. **Ideologia, conflito e liderança em grupos e organizações**. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 2000.

- LAKATOS, Eva M.; MARCONI, Marina. **Sociologia geral**. 7.ed. rev. e amp. São Paulo: Atlas, 1999.
- LANDES, David S. **A riqueza e a pobreza das nações**: porque algumas são tão ricas e outras tão pobres. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- LIMA DE ARRUDA, Edmundo; RAMOS, Alexandre L. **Globalização, neoliberalismo e o mundo do trabalho**. Curitiba: IBEJ, 1998.
- JOLIVET, Régis. *Tratado de filosofia: lógica y cosmología*. Buenos Aires: Guadalupe, 1974.
- LEÃO DE AQUINO, Rubim S. et. al. **História das sociedades**: das sociedades modernas às sociedades atuais. 37. ed. Rio de Janeiro: Record, 1999.
- LIPSON, Leslie. **A civilização democrática**. Rio de Janeiro: Zahar, 1966.
- LOPES DE SÁ, Antonio. **Ética profissional**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- MANNHEIM, Karl. **Diagnóstico de nosso tempo**. 3. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1973.
- MARCÍLIO, Maria L.; LOPES RAMOS, Ernesto. **Ética**: na virada do milênio. 2. ed. rev. e amp. São Paulo: LTr, 1999.
- MARCUSE, Herbert. **A ideologia da sociedade industrial**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1968.
- MARROW, Alfred J. **Administração humanizada**. 2. Ed. São Paulo: Ibrasa, 1964.
- MCINTOSH, Malcom.; LEIPZIGER, Deborah.; JONES, Keith. **Cidadania corporativa**: estratégias bem-sucedidas para empresas responsáveis. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.
- MEREGE, Luiz C.; LINS BARBOSA, Maria N. **Terceiro setor**: reflexão sobre o marco legal. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2001.
- MIGLIORI, Regina F. et al. **Ética, valores humanos e transformação**. 2. ed. São Paulo: Fundação Peirópolis, 1998.
- MILLS, Wright. **A imaginação sociológica**. 2. ed. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1972.
- MILLS, Wright. **A elite do poder**. 2. ed. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1968.
- PALANGANA, Isilda C. **Individualidade**: afirmação e negação na sociedade capitalista. São Paulo: Plexus, 1998.
- PENNINGTON, Randy.; BOCKMON, Marc. **A Ética nos Negócios**. Rio de Janeiro: Objetiva, 1995.
- PORTER, Michael E. **A vantagem competitiva das nações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- RHONHEIMER, Martin. *La perspectiva de la moral: fundamentos de la ética filosófica*. Madri: Rialp, 2000.

- ROHMANN, Chris. **O livro das idéias**: pensadores, teorias e conceitos que formam nossa visão de mundo. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- ROLDÁN, Martha. *Globalización o mundialización?: teoria y práctica de procesos productivos y asimetrías de género*. Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires, 2000.
- RUSSELL, Bertrand. **História do pensamento ocidental**: a aventura dos pré-socráticos a Wittgenstein. Rio de Janeiro: Ediouro, 2001.
- SÁNCHEZ VÁSQUEZ, Adolfo. **Ética**. 17. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1997.
- SINGER, Paul. **Globalização e desemprego**: diagnóstico e alternativas. São Paulo: Contexto, 1998.
- SMITH, Adam. **A Riqueza das Nações**. Curitiba: Novo Século, 2001.
- SEM, Amartya. **Sobre ética e economia**. São Paulo: Companhia das Letras, 1999.
- SORJ, Bernardo. **A nova sociedade brasileira**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2000.
- SOROS, George. **A crise do capitalismo**: as ameaças aos valores democráticos. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- SZAZI, Eduardo. **Terceiro setor**: regulação no Brasil. São Paulo: Peirópolis, 2000.
- TEIXEIRA, Nelson G. **A ética no mundo da empresa**. São Paulo: Pioneira, 1991.
- TENÓRIO, Fernando G. **Gestão de ONGs**: principais funções gerenciais. 5. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2001.
- TOFFLER, Alvin. **O choque do futuro**. Rio de Janeiro: Record, 1970.
- THIOLLENT, Michel. **Pesquisa-ação nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1997.
- TRAGTENBERG, Maurício. **Administração, poder e ideologia**. São Paulo: Moraes, 1980.
- TRAJBER, Rachel.; BARBOSA DA COSTA, Larissa. **Avaliando a educação ambiental no Brasil**. São Paulo: Fundação Peirópolis, 2001.
- TREUHERZ, Rolf M. **Manual das crises para países emergentes**: sinais de alerta e medidas preventivas. São Paulo: Futura, 2000.
- WEBER, Max. *Economia e sociedade*. México: Fondo de Cultura Económica, 1974
- VEBLÉN, Thorstein. **A teoria da classe ociosa**. São Paulo: Pioneira, 1965.
- WEISCHEDEL, Wilhelm. **A Escada dos Fundos da Filosofia**. 2. ed. São Paulo: 2000.
- WILKINSON, Richard G. **Pobreza e progresso**: um modelo ecológico de desenvolvimento econômico. Rio de Janeiro: Zahar, 1974.
- WOOD, Ellen M. **A origem do capitalismo**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2001.
- ZACCARELLI, Sérgio B. **Ecologia de empresas**. São Paulo: Atlas, 1980.

ANEXO A - BALANÇO SOCIAL 2001/2002 (JOFUND S. A.)

1) Base de Cálculo	2001			2002		
	Valor (Mil Reais)			Valor (Mil Reais)		
Receita Líquida (RL)	22.530.110,00			27.799.987,00		
Resultado Operacional (RO)	(1.702.419,00)			4.278.869,00		
Folha de Pagamento Bruta (FPB)	7.214.247,50			8.818.963,43		
2) Indicadores Sociais Internos	Valor (Mil R\$)	%Sobre FPB	%Sobre RL	Valor (Mil R\$)	%Sobre FPB	%Sobre RL
Alimentação	364.915,00	5,06	1,62	328.927,00	3,73	1,18
Encargos sociais compulsórios	2.237.313,82	31,01	9,93	2.923.140,57	33,15	10,51
Transporte	235.830,89	3,27	1,05	271.937,00	3,08	0,98
Saúde	126.199,00	1,75	1,05	80.317,00	0,91	0,29
Segurança e medicina no trabalho	268.099,00	3,72	1,19	211.968,00	2,40	0,76
Seguro de Vida	24.960,30	0,35	0,11	33.901,71	0,38	0,12
Capacitação e desenvolvimento profissional	125.396,00	1,74	0,56	109.960,00	1,25	0,40
Salários líquidos	3.614.087,49	50,10	16,04	4.306.939,15	48,84	15,49
Outros (PPR)	7.214.247,50	3,01	0,97	551.873,00	6,26	1,99
Total - Indicadores Sociais Internos	7.214.247,50	100,00	32,02	8.818.963,43	100,00	31,72
3) Indicadores Sociais Externos	Valor (Mil R\$)	%Sobre RO	%Sobre RL	Valor (Mil R\$)	%Sobre RO	%Sobre RL
Educação (Projeto Adoç)	24.060,00		0,11	50.160,00	1,17	0,18
Cultura						
Saúde e saneamento						
Habitação						
Esporte						
Portadores de deficiência física e intelectual	1.325,49		0,01			
Creches						
Alimentação						
Outros						
Total das Contribuições para a Sociedade						
Tributos (excluídos encargos sociais)						
Total - Indicadores Sociais Externos						
4) Indicadores Ambientais						
Relacionados com a operação da empresa	113.086,99		0,50%	37.847,40	0,88%	0,14%
Em Programas e/ou projetos externos						
Total dos Investimentos em Meio Ambiente	113.086,99		0,50%	37.847,40	0,88%	0,14%
5) Indicadores do Corpo Funcional	2001		2002		Variação %	
Nº de empregados ao final do período	297		303		2%	
Nº total de trabalhadores femininos ao final do período	31		42		35%	
Nº total de trabalhadores masculinos ao final do período	266		261		-2%	
Nº de trabalhadores femininos com cargo de chefia	2		4		100%	
Nº de trabalhadores masculinos com cargo de chefia	17		13		-24%	
Nº de empregados terceirizados	25		31		24%	
Nº total de trabalhadores eventuais ao final do período	16		15		0%	
Nº de negros que trabalham na empresa	2		3		50%	
Nº de empregados portadores de deficiência	01		02		100%	
6) Informações Relevantes quanto ao Exercício da Cidadania Empresarial	2001		2002		Variação %	
Relação entre a maior e a menor remuneração na empresa	13,6		30,6		135%	
Número total de acidentes de trabalho	38		18		-53%	
Os projetos sociais e ambientais desenvolvidos pela empresa foram definidos:	() pela direção	(X) direção e gerências	() todos os empregados	() pela direção	(X) direção e gerências	() todos os empregados
Os padrões de segurança e salubridade no ambiente de trabalho foram definidos:	() pela direção	() direção e gerências	(X) todos os empregados	() pela direção	() direção e gerências	(X) todos os empregados
A previdência privada contempla:	() direção	() direção e gerências	(X) todos os empregados	() direção	() direção e gerências	(X) todos os empregados
A participação nos lucros ou resultados contempla:	() direção	() direção e gerências	(X) todos os empregados	() direção	() direção e gerências	(X) todos os empregados
Na seleção dos fornecedores, os mesmos padrões éticos e de responsabilidade social e ambiental adotados pela empresa:	() não são considerados	() são sugeridos	(X) são exigidos	() não são considerados	() são sugeridos	(X) são exigidos
Quanto à participação dos empregados em programas de trabalho voluntário, a empresa:	() não se envolve	(X) apóia	() organiza e incentiva	() não se envolve	(X) apóia	() organiza e incentiva
7) Outras Informações						

ANEXO B – BALANÇO SOCIAL 2001 (DUAS RODAS INDUSTRIAL LTDA.)

Uma empresa em crescimento constante

Perfil do colaborador

A Duas Rodas aumentou em 5,9% seu número de colaboradores, reflexo dos contínuos investimentos realizados.

Seu quadro funcional feminino representa 22% dos 979 colaboradores. Deste total, 41% está na empresa há mais de sete anos.

Com este efetivo, a Duas Rodas busca constantemente aumentar sua participação no mercado, ficando cada vez mais presente na vida de todos os brasileiros.



Valores que orientam a nossa Empresa.

Família Duas Rodas

Foco no Cliente

Comprometimento

Inovação

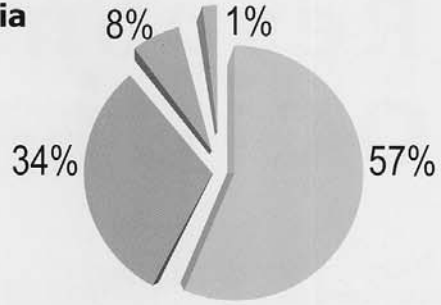
Órgano Continuo

Imagem no Mercado e Comunidade

Estes valores são fundamentais para o crescimento constante da Empresa e formam a base para todas as atividades desenvolvidas por seus colaboradores.

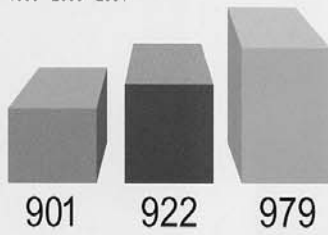
● **Faixa Etária**

- 18 a 32 anos
- 33 a 47 anos
- 48 a 62 anos
- 63 a 76 anos

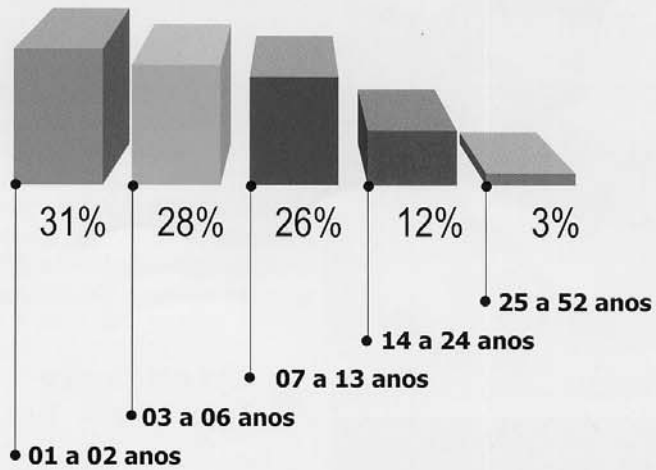


● **Evolução do número de colaboradores**

- 1999
- 2000
- 2001



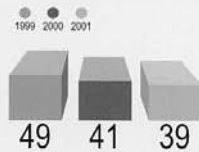
● **Tempo de Empresa**



Responsabilidade Social

Creches

● Crianças Atendidas



A Duas Rodas também se preocupa com os filhos dos seus colaboradores. Para isso, dispõe de programas pedagógicos estruturados, ambientes seguros e saudáveis, estímulos e incentivos ao desenvolvimento da criança, através da parceria que a Empresa possui com creches da cidade.



Clube de Aposentados

A Empresa mantém o Clube de Aposentados, que conta atualmente com 116 ex-funcionários participando de forma ativa de todas as atividades recreativas, viagens de recreação, programas preventivos na área da saúde, brindes de aniversários, palestras e a tradicional Cesta de Natal.



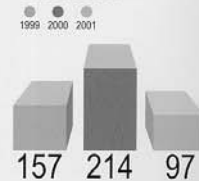
Intercâmbio com Universidades

Aperfeiçoar o conhecimento e auxiliar no crescimento e desenvolvimento profissional destes universitários, fazem com que a Duas Rodas invista em palestras proferidas por colaboradores da Empresa. Em 2001 aconteceram 22 eventos em diversos lugares do Brasil, onde participaram mais de 2.620 universitários. Além disso, a Duas Rodas oportuniza estágio para universitários do país e de outros países como Holanda, França, que buscam na Empresa aprimorar sua formação profissional.

● Integração Família x Empresa

É a oportunidade dos familiares conhecerem o local de trabalho dos colaboradores, o parque fabril da Empresa, seus programas, os produtos que fabricamos, encerrando com um delicioso almoço no refeitório da Empresa.

● Visitantes



Trabalhando para um mundo melhor

O apoio ao próximo é essencial para a coesão social, para uma comunidade forte e para o crescimento econômico. Em 2001 a Duas Rodas realizou uma série de ações.

Festa Junina beneficente

Foi realizada no Centro da Cidade e beneficiou 350 pessoas das Entidades AMA e AJADEFI, contando com a participação de colaboradores voluntários e com a presença de aproximadamente 2.000 pessoas da comunidade.

Exames preventivos

Disponibilizamos exames de câncer de próstata a todos os aposentados, de colo uterino e mamas a todas as aposentadas e esposas de aposentados. Até hoje não detectamos nenhum caso de câncer.



Ginástica laboral

Desde 1998, procuramos promover o bem-estar físico, mental, momentos de relaxamento e prevenção a doenças ocupacionais, durante a jornada de trabalho. O programa conta com 120 monitores e um profissional especializado, aponta 94% de satisfação e realiza exercícios duas vezes ao dia em todos os setores.



Previdência Privada

Garantindo aos colaboradores uma melhor qualidade de vida e complementação à aposentadoria, a Duas Rodas investiu, absorvendo financeiramente, o tempo de casa dos colaboradores, anterior ao plano.

Educação e Desenvolvimento

Aperfeiçoar é desenvolver o futuro

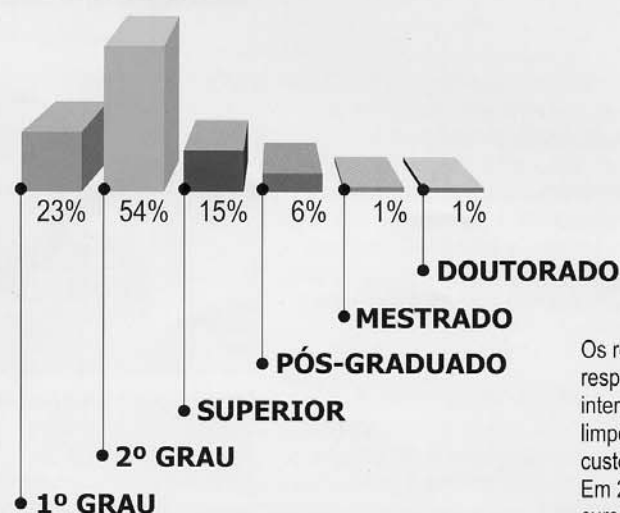
Todas as atividades de treinamento são importantes para o crescimento pessoal e de carreira dos colaboradores dentro da organização. A Duas Rodas também investe na educação, propiciando a chance do colaborador realizar um curso de graduação e melhorar as suas aptidões.



O programa de auxílio estudantil subsidia em 50% os cursos de ensino regular, supletivo de 1º e 2º graus, cursos de nível superior, pós-graduação e idiomas, quando relacionados à função.

Através do programa CEJAS - Centro de Educação de Jovens e Adultos - muitos colaboradores da Empresa já se formaram ou estão cursando os módulos oferecidos.

● Grau de Escolaridade



Os resultados estão no comprometimento, responsabilidades e nos programas internos, que garantem a organização, limpeza, melhorias e racionalização de custos, com os resultados esperados. Em 2001, tivemos 6.229 participações em cursos internos e externos, com o total de 16.234 horas/homens de treinamento.

Incentivos para Grandes Valores

Homenagem por tempo de Empresa

Uma das formas de agradecer aos colaboradores pela dedicação é homenagear os que completam 10, 15, 20, 25, 30, 35, 40, 45 e 50 anos de trabalho, através de cumprimentos, certificados, presentes e jantares festivos. Destacamos em 2001, Sr. Rodolfo F. Hufenüssler, que recebeu cumprimentos pelos seus 50 anos de trabalho na Empresa.

Colaboradores que completaram no ano	1999	2000	2001
10 anos	19	20	35
15 anos	04	11	23
20 anos	09	03	06
25 anos	07	01	03
30 anos	01	01	01
35 anos	-	01	-
40 anos	01	-	-
50 anos	-	01	01



Prêmio Assiduidade

Colaborador exemplar é aquele com o qual a Empresa sabe que pode contar em todas horas, que está presente todos os dias na sua função. Para estes exemplos, a Empresa destinou o prêmio assiduidade e também um valor a título de participação para cada colaborador.

Nas suas datas especiais, como aniversário, os colaboradores recebem presentes; em nascimento de filhos recebem um kit para o bebê; no aniversário de Empresa, um cartão de reconhecimento pela dedicação e no Natal recebem a tradicional cesta.

Lazer e Cultura

Investir no talento e lazer dos colaboradores como forma de incentivar e promover a cultura na Empresa é mais um dos benefícios que a Duas Rodas não abre mão. Atividades em grupo, possibilitando a interação entre todos, constitui um dos ingredientes fundamentais na relação entre empresa e colaborador.

Associação Recreativa



A Associação Recreativa da Duas Rodas promove atividades recreativas, esportivas, culturais e sociais para os colaboradores e seus familiares, dentre elas, destacam-se: Festa do Trabalhador, Festa Junina, Festa das Crianças, Torneios Internos e Externos, Colônia de Férias para os filhos dos colaboradores, Excursões, Escola de Dança Infantil e de Futebol Infantil.

Grupo Teatral

Com o objetivo de desenvolvimento pessoal e cultural dos colaboradores e de apoiar vários setores da Empresa com peças educativas, a Duas Rodas possui um grupo de teatro, formado por colaboradores voluntários, no qual realizam brilhantes apresentações em diversos eventos internos e externos.

O professor de teatro e todos os materiais necessários para as apresentações, são proporcionados ao grupo pela Duas Rodas.



Grupo Folclórico

Integrar colaboradores de diferentes setores que gostam de dança e Tradições Germânicas é o objetivo da Empresa, que se realiza através do grupo folclórico formado por colaboradores e cônjuges voluntários.

As apresentações deste grupo alcançam grande sucesso e atingem seus objetivos em eventos promovidos pela Empresa, em encontros folclóricos no Sul do país e em países vizinhos como Argentina e Chile. A Duas Rodas patrocina os trajes típicos dos componentes do grupo, bem como cursos específicos e viagens que proporcionem intercâmbios com outros grupos.



Noite Cultural

Talento, bom gosto e sensibilidade são ingredientes que fazem parte da Noite Cultural realizada na Recreativa Duas Rodas. Tivemos a presença de mais de 30 artistas plásticos, vários escultores da cidade e região, 22 apresentações artísticas e a presença de estátua viva, todos trazendo muito bom gosto e brilho, que juntos transformaram num grande sucesso esta noite, aberta a toda a comunidade.



Exemplos que fazem Bem à Saúde

Saúde também é coisa séria na Duas Rodas. A Empresa dispõe de atendimentos médicos e odontológicos, de programas de saúde, convênios, planos de saúde, campanhas e outras iniciativas.

Nos atendimentos odontológicos, desde 2001, é realizado um trabalho preventivo através da classificação de colaboradores por riscos, fazendo com que o colaborador com maior risco visite o dentista com maior regularidade, visando a redução de cáries.

Número de Colaboradores Atendidos



	1999	2000	2001
Atendimentos Médicos	3.458	2.709	2.856
Atendimentos Odontológicos	3.598	4.290	3.512
Exames Preventivos câncer do colo uterino e mamas	330	350	375
Exames Preventivos câncer de próstata	-	96	108

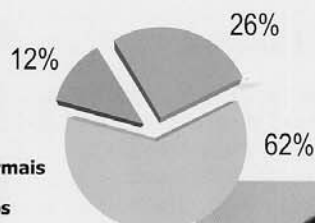
Exames Preventivos

Nos resultados dos exames preventivos de câncer de próstata, câncer de mama e colo uterino não detectamos nenhum caso, proporcionando assim, tranquilidade e segurança a todos nós, colaboradores e Empresa, que fazemos da prevenção um fator essencial à saúde.

Os exames de diabetes e colesterol passaram a ser realizados a partir de 2001.

● Colesterol

- 533 Exames normais
- 106 Tratamentos
- 227 Encaminhamentos para dieta
- 866 Total Realizados



● Diabetes

- 875 Exames normais
- 3 Tratamentos
- 878 Total Realizados

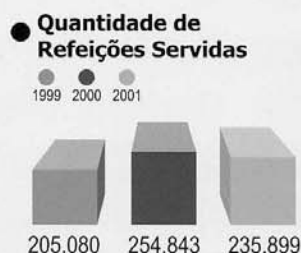


Plano de saúde

Para proporcionar segurança nas necessidades relacionadas à saúde, a Duas Rodas possui convênio com o Plano de Saúde União, que atende todos os seus colaboradores associados em Jaraguá do Sul, sendo este benefício extensivo aos dependentes dos colaboradores. A Empresa participa com 40% do total da contribuição para os planos.

Alimentação

Serviços de qualidade para os nossos colaboradores.
Alimentação nutritiva e balanceada, orientada por nutricionista.
Colaborador contribui com R\$ 0,27, apenas 09% do custo de cada refeição.
Através de pesquisa de satisfação, temos 95% de satisfação sobre os serviços prestados no refeitório.



Dia do Desafio

Despertar nos colaboradores a importância da atividade física, proporcionar momentos de relaxamento e incentivo à prática de exercícios físicos, contribuindo assim para uma melhor qualidade de vida, é o objetivo da Duas Rodas. Neste dia, todos os colaboradores reúnem-se para fazer exercícios físicos e participam de uma caminhada durante 15 minutos. Além disso, no refeitório da Empresa, durante todo o dia, os colaboradores verificam a pressão arterial, avaliações de gordura corporal e nível de estresse. Nos intervalos das refeições, acontecem apresentações de academias de dança da cidade e da Empresa, formada pelos filhos dos colaboradores.



Segurança

2001 - Programa Adote a Segurança, com redução de 32% dos acidentes de trabalho em relação ao ano anterior (2000).
Uso de equipamentos de segurança, inspeções, convênio com Hospital, trabalhador preventivo, filmagens e as orientações necessárias por profissionais especializados.
Suporte da CIPA e Brigadas de Incêndio para as ações de segurança, focadas na prevenção.



Compromisso com o Meio Ambiente.

A Duas Rodas sempre fez questão de estar envolvida em atitudes ambientalmente positivas:

- A Estação de Tratamento de Efluentes (ETE), que recebe efluentes industriais e sanitários, mensalmente monitorada, em cumprimento aos ditames do órgão ambiental.
- Compostagem dos Resíduos Orgânicos, transformando pretense lixo em adubo orgânico rico em nutrientes para as lavouras.
- Coleta Seletiva, em busca de matéria-prima, a partir de materiais inutilizados, reduzindo o consumo de recursos naturais e da necessidade de tratamento.
- Comissão Interna de Conservação de Energia (CICE), formada por funcionários de diferentes áreas da Empresa, com metas definidas de redução do consumo de água e energia em geral.
- Utilização de gás natural para cozimentos e produção de vapor, reduzindo a emissão de poluentes atmosféricos e evitando o desmatamento e consumo de lenha.
- As Culturas Orgânicas nas Fazendas, onde a Duas Rodas é a maior produtora de Banana Orgânica do Brasil, produzindo matérias-primas livres de agrotóxicos e de impactantes químicos aos seus clientes.
- Áreas de Reflorestamento, visando a disponibilidade de recursos naturais.

O resultado foi a certificação da Empresa no Sistema de Gestão Ambiental - ISO 14001, que comprova o atendimento, a legislação ambiental, o desenvolvimento de métodos para prevenir a poluição e a constante busca da melhoria, contribuindo para que a geração atual e futura desfrutem de um ambiente equilibrado e saudável.



Total de Investimentos com a Manutenção dos Programas

	1999	2000	2001
Alimentação	473.371	519.924	609.599
Assistência Médica e Odontológica	268.809	291.066	332.340
Associação Recreativa	93.400	108.000	220.000
Brindes Nascimentos/Aniversários	18.524	17.225	17.623
Cestas de Natal	82.785	67.548	72.560
Creches/Ação Social	50.616	46.180	44.028
Educação	205.981	266.623	361.122
Homenagem Tempo de Empresa	22.951	49.394	30.878
Informativo	19.275	20.556	23.611
Plano de Saúde	102.803	113.379	102.052
Prêmio Assiduidade/Participação	474.370	512.496	516.849
Previdência Privada	-	637.556	1.436.520
Schützenfest	-	-	13.664
Transporte	61.809	100.250	93.811
Treinamento	97.742	113.825	140.662
Total de Investimentos em R\$	1.972.436	2.864.022	4.015.319
Nº colaboradores	901	922	979
Dispêndio por colaborador em R\$	2.189	3.106	4.101