



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
NÚCLEO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

PATRÍCIA BRITO DE ÁVILA

**RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL:
incorporação de práticas a organizações baianas**

Salvador
2006

PATRÍCIA BRITO DE ÁVILA

**RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL:
incorporação de práticas a organizações baianas**

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado da
Escola de Administração da Universidade Federal
da Bahia como requisito parcial à obtenção do
grau de MESTRE EM ADMINISTRAÇÃO.

Orientadora: Prof. Dra. Tânia Fischer

Salvador
2006

Ávila, Patrícia Brito de

Responsabilidade social empresarial: incorporação de práticas a organizações baianas. /
Patrícia Brito de Ávila. – Salvador: P. B. de Ávila, 2006.
263f.

Orientadora: Professora Dra. Tânia Fischer
Dissertação(mestrado) – Universidade Federal da Bahia. Escola de Administração,
2006

1.Responsabilidade Social Empresarial. 2.Responsabilidade Social Empresarial -
Brasil 3. Ética empresarial. I. Universidade Federal da Bahia. Escola de Administração. II.
Ávila, Patrícia Brito de. III. Responsabilidade social empresarial: incorporação de práticas
a organizações baianas

PATRÍCIA BRITO DE ÁVILA

RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL: incorporação de
práticas a organizações baianas

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado da Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia como requisito parcial à obtenção do grau de MESTRE EM ADMINISTRAÇÃO pela seguinte banca examinadora:

Área de Concentração: Gestão Social

Orientador: Prof. Dra. Tânia Fischer
UFBA/EA

Membros: Prof. Dr. Luciano Junqueira
PUC-SP

Prof. Dra. Inaiá Carvalho
UFBA/FFCH

Salvador da Bahia, dezembro de 2006

*À minha família:
aos meus pais, pelo amor incondicional
aos meus irmãos, pela amizade fraterna.*

*Aos meus amigos:
a família que construí durante a vida,
a minha gratidão pela amizade.*

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos meus pais, que me deram o dom da vida e sempre me incentivaram, à minha família, mestres e amigos.

Também agradeço à minha orientadora, Dra. Tânia Fischer, que me guiou nesse processo, à Dra. Mônica Mac-Allister e a toda a equipe da Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia, em especial às queridas Darcy e Anaélia, que me deram todo o suporte e carinho.

Agradeço ainda aos queridos Lycia e Rogerio Neumann, que nesta caminhada foram co-orientadores e parceiros.

Em especial, agradeço a Dr. Fernando Araujo, que me lembrou que ainda havia muitos projetos a realizar.

Agradeço ainda a todos que passaram pelo meu caminho, que me ajudaram a fazer o que sou, e que tornaram este projeto possível.

*Adversidades
são grandes oportunidades.*

RESUMO

A atualidade e relevância da discussão sobre o papel da empresa privada na sociedade, mais especificamente no contexto brasileiro e baiano, revela sua importância como ator na gestão social do desenvolvimento. Esta importância está diretamente relacionada à capacidade de formulação e implementação de políticas compensatórias, com possíveis intervenções no desenvolvimento do espaço em que opera e atua. Dentro deste cenário, destaca-se o papel do Instituto Ethos enquanto instituição associativa que, em nível nacional e regional, discute, fomenta e divulga aspectos relativos ao investimento social das empresas. Para o Ethos, a responsabilidade social pode ser traduzida como atuação ética nas ações e relações com os seus *stakeholders*, proposta que permite uma diversidade de interpretações, evidenciada por práticas que vão do mero associativismo a ações e parcerias caracterizadas como responsabilidade social empresarial. O perfil das organizações e as formas como elas se estruturam para responder às demandas de responsabilidade social empresarial condicionam formas institucionais, que por sua vez geram ações sociais e parcerias indicativas do nível de engajamento das empresas com a proposta do Instituto Ethos. Esta dissertação mapeia os perfis organizacionais e das formas de gestão das empresas associadas ao Instituto Ethos na Bahia e as características de suas ações, projetos e programas de responsabilidade social, bem como as parcerias que estabelece na ação social e os mecanismos de avaliação e transparência utilizados. Em seguida, classifica-se estas ações em filantrópicas e de responsabilidade social, com base no conceito de responsabilidade social empresarial do Ethos, de acordo com a seguinte escala: (0) empresa associada ao Ethos, (1) empresa associada ao Ethos e que realiza filantropia, e (2) empresa associada e que realiza filantropia ou atua dentro do que o Instituto Ethos considera responsabilidade social empresarial. Finalmente, contrasta-se e compara-se as ações das empresas no campo da responsabilidade social empresarial, e discute-se o grau de aderência das práticas implementadas com a proposta de responsabilidade social empresarial do Instituto Ethos. Conclui-se que as práticas de responsabilidade social das organizações associadas ao Instituto Ethos na Bahia caracterizam-se pelo hibridismo. Organizações de diversos setores e escalas incorporam ações que variam do cumprimento mínimo das obrigações legais, até doações de cunho filantrópico e práticas de responsabilidade social propriamente ditas, indicando que a atuação do Ethos como regulador é muito mais prescritiva, o que abre um hiato entre o que idealmente propõe em seu discurso e o que realmente as empresas fazem.

Palavras-chave: Responsabilidade social empresarial; ética; comunitarismo; *stakeholders*; ação social; filantropia; investimento social; cidadania empresarial; parcerias; interorganizações.

ABSTRACT

The actuality and relevance of the discussion about the role of private companies in society, more specifically in the Brazilian context, reveal their importance as actors that can contribute to the management of social development. This importance is directly related to their capacities of formulating and implementing compensatory policies, with concrete possibilities of developing interventions on the territory they operate. Within this scenario, the role of associating institutions, such as Ethos Institute, that discusses, foments and communicates, both in regional and national level, aspects related to the social investment of firms, emerges. To this institute, a company is social responsible when it establishes practices, relationships and partnerships with its stakeholders within ethic values, proposal that allows multiples interpretations and is evidenced by practices that vary from mere associations to practices and partnerships characterized as corporate social responsibility. The profiles of the organizations and the ways they are structured to answer to the demands of corporate social responsibility create institutional forms, which generate partnerships and social actions that indicate the level of engagement to Ethos's proposal. This thesis maps the organizational profiles and managerial models of the companies associated with Ethos Institute in Bahia, and the features of their practices, projects and programs of social responsibility, as well as their partnerships on social actions and the mechanisms of evaluation and transparency they use. It also classifies these actions in philanthropic and of social responsibility, based on Ethos Institute's concept of corporate social responsibility, according to the following scale: (0) company associated with Ethos, (1) company associated with Ethos that performs philanthropy, and (2) company associated with Ethos that performs philanthropy or acts within what Ethos Institute considers corporate social responsibility. Finally, it compares the practices of social responsibility of the companies studied and discusses the degree of compliance of what they implement with Ethos Institute's concept of corporate social responsibility. We conclude that the social responsibility practices of organizations associated with the Ethos Institute in Bahia are characterized by hybridity. Organizations from different sectors and scales incorporate actions ranging from the minimum compliance with legal obligations to philanthropic donations and social responsibility practices, indicating that the performance of Ethos as a regulator is more prescriptive and revealing a gap between what the institute ideally proposes in its speech and what the companies really implement.

Keywords: Corporate social responsibility; ethics; responsive communitarism; *stakeholders*; social actions; philanthropy; social investments; entrepreneurial citizenship; partnerships; interorganizations.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 –	Procedimento de condução da pesquisa	29
FIGURA 2 –	Estágios da responsabilidade social empresarial	100
FIGURA 3 –	Modelos de atuação na responsabilidade social empresarial do Instituto Ethos	101
FIGURA 4 –	Esquema síntese do referencial teórico	106
FIGURA 5 –	Padrão da ação social das organizações nos níveis de responsabilidade social.....	176
FIGURA 6 –	Padrão da ação social das organizações em seus principais projetos nos níveis de responsabilidade social.....	177
FIGURA 7 –	Padrão de construção de valores éticos	179
FIGURA 8 –	Padrão de relacionamento com os <i>stakeholders</i>	181
FIGURA 9 –	Padrão de parcerias e participação em espaços de articulação interorganizacional	182
FIGURA 10 –	Perfil: organizações associadas x organizações do nível estratégico	184
FIGURA 11 –	Gestão da responsabilidade social: organizações associadas x organizações do nível estratégico.....	185
FIGURA 12 –	Avaliação e transparência: organizações associadas x organizações do nível estratégico.....	186
FIGURA 13 –	Ações, programas e projetos de RSE: organizações associadas x organizações do nível estratégico	187
FIGURA 14 –	Padrão da ação social: organizações associadas x organizações do nível estratégico.....	189
FIGURA 15 –	Padrão da ação social nos principais projetos: organizações associadas x organizações do nível estratégico	191

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 – Distribuição das organizações associadas ao Instituto Ethos por região do país (jan/2006)	37
GRÁFICO 2 – Porte das organizações associadas ao Instituto Ethos (jan/2006).....	37
GRÁFICO 3 – Porte da organização por número de funcionários e setor de atuação.....	111
GRÁFICO 4 – Faturamento anual da organização (em R\$ mil).....	111
GRÁFICO 5 – Tipo de organização associada ao Instituto Ethos	112
GRÁFICO 6 – Tempo de fundação	112
GRÁFICO 7 – Área de atuação das empresas	112
GRÁFICO 8 – Área responsável pelas ações de responsabilidade social	113
GRÁFICO 9 – Gestores da responsabilidade social empresarial por gênero	114
GRÁFICO 10 – Gestores da responsabilidade social por grau de escolaridade	114
GRÁFICO 11 – Gestores da responsabilidade social empresarial por faixa etária	115
GRÁFICO 12 – Capacitação dos colaboradores em responsabilidade social.....	115
GRÁFICO 13 – Contratação de consultoria em responsabilidade social empresarial.....	116
GRÁFICO 14 – Frequência da avaliação de projetos	116
GRÁFICO 15 – Resultados percebidos pelas ações de responsabilidade social empresarial.....	117
GRÁFICO 16 – Dificuldades encontradas na implementação de ações de responsabilidade social	118
GRÁFICO 17 – Frequência da prestação de contas.....	118
GRÁFICO 18 – Público-alvo da prestação de contas.....	119
GRÁFICO 19 – Incorporação da responsabilidade social ao planejamento estratégico da organização	119
GRÁFICO 20 – Principais motivações para participar de ações de responsabilidade social empresarial	120
GRÁFICO 21 – Grau de diálogo das organizações com os <i>stakeholders</i>	122
GRÁFICO 22 – Valores investidos em responsabilidade social empresarial.....	122
GRÁFICO 23 – Doações de ordem filantrópica	123
GRÁFICO 24 – Divulgação das ações de responsabilidade social empresarial.....	124
GRÁFICO 25 – Patrocínio de campanhas de interesse público	124
GRÁFICO 26 – Desenvolvimento de ações sociais para a comunidade	125

GRÁFICO 27 – Público-alvo da ação social da organização	125
GRÁFICO 28 – Áreas de atuação dos projetos de ação social	126
GRÁFICO 29 – Áreas de atuação dos projetos de ação social destacados pelas organizações	127
GRÁFICO 30 – Público-alvo dos projetos de ação social destacados pelas organizações ..	128
GRÁFICO 31 – Parcerias nos projetos de ação social destacados pelas organizações	128
GRÁFICO 32 – Participação em espaços de articulação interorganizacional nos projetos de ação social destacados pelas organizações	129
GRÁFICO 33 – Valores investidos nos projetos de ação social destacados pelas organizações	129
GRÁFICO 34 – Discussão com a comunidade, público-alvo e beneficiários dos assuntos relacionados a projetos, recursos e problemas.....	130
GRÁFICO 35 – Estímulo à participação de funcionários nos projetos realizados pelas organizações	130
GRÁFICO 36 – Estabelecimento de parcerias com outras organizações	131
GRÁFICO 37 – Parcerias na ação social	131
GRÁFICO 38 – Participação em espaços de articulação interorganizacional na ação social.....	132
GRÁFICO 39 – Atuação conjunta com instituições de ensino superior na melhoria da qualificação da mão-de-obra	132
GRÁFICO 40 – Estímulo/patrocínio de projetos de desenvolvimento de pesquisa e tecnologia com a comunidade acadêmica e científica.....	133
GRÁFICO 41 – Classificação das organizações quanto ao nível de responsabilidade social empresarial	134
GRÁFICO 42 – Porte da organização x Nível de RSE.....	134
GRÁFICO 43 – Porte da organização x Nível de RSE em relação ao total de respondentes	135
GRÁFICO 44 – Faturamento anual x Nível de RSE (em R\$ mil).....	135
GRÁFICO 45 – Tipo de organização associada ao Instituto Ethos x Nível de RSE.....	136
GRÁFICO 46 – Tempo de fundação x Nível de RSE	136
GRÁFICO 47 – Área de atuação das empresas x Nível de RSE	137
GRÁFICO 48 – Área responsável pelas ações de RSE x Nível de RSE	137
GRÁFICO 49 – Gestor de RSE por gênero x Nível de RSE	138
GRÁFICO 50 – Gestor de RSE por grau de escolaridade x Nível de RSE	139

GRÁFICO 51 – Gestor de RSE por faixa etária x Nível de RSE	139
GRÁFICO 52 – Participação dos membros da organização em processos de capacitação x Nível de RSE	140
GRÁFICO 53 – Contratação de consultoria na área x Nível de RSE.....	141
GRÁFICO 54 – Frequência da avaliação de projetos x Nível de RSE.....	142
GRÁFICO 55 – Resultados percebidos pelas ações de RSE x Nível de RSE: <i>não observou resultados</i>	142
GRÁFICO 56 – Resultados percebidos pelas ações de RSE x Nível de RSE: <i>alcançou plenamente</i>	144
GRÁFICO 57 – Dificuldades encontradas na implementação das ações de RSE: <i>nao observou dificuldade</i>	145
GRÁFICO 58 – Dificuldades encontradas na implementação das ações de RSE: <i>encontrou muita dificuldade</i>	146
GRÁFICO 59 – Frequência da prestação de contas x Nível de RSE.....	147
GRÁFICO 60 – Público-alvo da prestação de contas x Nível de RSE em relação ao total de respondentes	148
GRÁFICO 61 – Incorporação da responsabilidade social ao planejamento estratégico x Nível de RSE	148
GRÁFICO 62 – Diálogo com os <i>stakeholders</i> na construção de metas para uma gestão mais socialmente responsável x Nível de RSE.....	152
GRÁFICO 63 – Grau de diálogo das organizações com os <i>stakeholders</i> x Nível de RSE: <i>dialoga muito</i>	153
GRÁFICO 64 – Uso de incentivos fiscais x Nível de RSE	153
GRÁFICO 65 – Valores investidos em responsabilidade social no ano x Nível de RSE.....	154
GRÁFICO 66 – Valores previstos para investir responsabilidade social no próximo ano x Nível de RSE	155
GRÁFICO 67 – Doações de ordem filantrópica x Nível de RSE.....	155
GRÁFICO 68 – Valores das doações de ordem filantrópica x Nível de RSE	156
GRÁFICO 69 – Realiza/patrocina campanhas de mídia relacionadas a questões de interesse público x Nível de RSE	158
GRÁFICO 70 – Desenvolvimento de ações sociais para a comunidade / sociedade x Nível de RSE	159
GRÁFICO 71 – Público-alvo beneficiado pelas ações sociais da organização x Nível de RSE.....	159

GRÁFICO 72 – Grau de intensidade de atuação nas diversas áreas x Nível de RSE: <i>não atua</i>	160
GRÁFICO 73 – Grau de intensidade de atuação nas diversas áreas x Nível de RSE: <i>atua intensamente</i>	161
GRÁFICO 74 – Público-alvo dos projetos em destaque x Nível de RSE	163
GRÁFICO 75 – Parceiros dos projetos em destaque x Nível de RSE	164
GRÁFICO 76 – Participação em espaços de articulação interorganizacional dos projetos em destaque x Nível de RSE	164
GRÁFICO 77 – Valores investidos nos projetos de destaque das organizações x Nível de RSE	165
GRÁFICO 78 – Discussão de assuntos relacionados a projetos, ações, recursos e problemas com a comunidade/público-alvo/beneficiários x Nível de RSE	166
GRÁFICO 79 – Participação dos funcionários em projetos realizados pela organização x Nível de RSE	166
GRÁFICO 80 – Estabelecimento de parcerias com outras organizações x Nível de RSE ...	167
GRÁFICO 81 – Parceiros das organizações x Nível de RSE: <i>não faz parceria</i>	168
GRÁFICO 82 – Parceiros das organizações x Nível de RSE: <i>a parceria é muito importante</i>	169
GRÁFICO 83 – Participação em espaços de articulação interorganizacional x Nível de RSE: <i>não participa</i>	170
GRÁFICO 84 – Participação em espaços de articulação interorganizacional x Nível de RSE: <i>participa intensamente</i>	171
GRÁFICO 85 – Parcerias com instituições de ensino para a qualificação da mão-de-obra x Nível de RSE	171
GRÁFICO 86 – Estímulo/patrocínio de desenvolvimento de pesquisa e tecnologia em atuação conjunta com a comunidade acadêmica e científica x Nível de RSE	172
GRÁFICO 87 – Quantidade de tipos de parceiros x Quantidade de espaços de articulação interorganizacional em que participa	183

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – Padrões de estratégia empresarial.....	71
QUADRO 2 – Estratégias associadas à orientação da empresa para seus <i>stakeholders</i>	92
QUADRO 3 – Filantropia x Compromisso social.....	98
QUADRO 4 – Responsabilidade social interna e externa.....	100
QUADRO 5 – Dimensões de análise.....	110
QUADRO 6 – Motivações para implementar as ações de RSE: <i>não motiva</i>	149
QUADRO 7 – Motivações para implementar as ações de RSE: <i>motiva muito</i>	150
QUADRO 8 – Meios utilizados para divulgação x Nível de RSE	157
QUADRO 9 – Áreas dos projetos de destaque x Nível de RSE.....	162

LISTA DE APÊNDICES

APÊNDICE A – Questionário de pesquisa	207
APÊNDICE B – Relação das empresas associadas ao Instituto Ethos na Bahia em jan.2005	218
APÊNDICE C – Tabulação geral dos dados	220
APÊNDICE D – Perfil da responsabilidade social.....	253
APÊNDICE E – Padrão de atuação social nos níveis de RSE	256

SUMÁRIO

Introdução	19
1. A condução da pesquisa	28
1.1. Procedimentos metodológicos	30
1.2. Procedimento de condução da pesquisa	31
1.3. O Instituto Ethos	36
1.4. As organizações associadas ao Ethos na Bahia	39
2. Ética	41
2.1. O que é ética?	42
2.1.1. Ética e moral	42
2.1.2. Principais doutrinas éticas	44
2.2. Ética empresarial: o papel das organizações	47
2.3. Considerações gerais	49
3. O paradigma comunitarista de Etzioni	51
3.1. As implicações da natureza humana	51
3.2. Uma boa sociedade	53
3.3. Como uma sociedade pode ganhar ao mesmo tempo ordem e liberdade	53
3.4. A construção de valores em uma sociedade	55
3.5. O paradigma comunitarista aplicado a organizações	58
3.6. Considerações gerais	60
4. A responsabilidade social das empresas	61
4.1. Responsabilidade social empresarial: um conceito em construção	65
4.2. <i>A Teoria dos Stakeholders</i>	70
4.2.1. A base moral da <i>Teoria dos Stakeholders</i>	73
4.3. <i>A Teoria dos Stakeholders</i> e o paradigma comunitarista	74
4.4. Considerações gerais	77
5. A responsabilidade social no Brasil	79
5.1. Breve histórico da responsabilidade social no Brasil	83
5.2. Principais conceitos ligados à responsabilidade social no Brasil	87
5.2.1. Filantropia	87
5.2.2. Responsabilidade social empresarial	90
5.2.3. Investimento social	94
5.2.4. Cidadania empresarial	95

5.2.5. Diferentes significados e suas inter-relações.....	97
5.3. Parcerias na ação social	103
5.4. Esquema síntese do referencial teórico	105
6. Responsabilidade social nas organizações associadas ao Ethos na Bahia: estudo de campo	107
6.1. Características do universo.....	108
6.2. Dimensões de análise.....	109
6.2.1. Perfil das organizações	111
6.2.2. Gestão da responsabilidade social empresarial	113
6.2.3. Avaliação e transparência.....	116
6.2.4. Ações, projetos e programas de responsabilidade social empresarial.....	119
6.2.5. Ação social e parcerias na ação social.....	125
6.3. A análise dos dados e o estágio evolutivo das organizações.....	133
6.3.1. Perfil das organizações x Nível de RSE	134
6.3.2. Gestão da RSE nas organizações x Nível de RSE.....	137
6.3.3. Avaliação e transparência x Nível de RSE.....	141
6.3.4. Ações, projetos e programas de RSE x Nível de RSE	148
6.3.5. Ação social das organizações x Nível de RSE	158
6.3.6. Parcerias na ação social das organizações x Nível de RSE.....	167
6.4. Perfil e padrão da ação social das organizações	172
6.4.1. Perfil e padrão da ação social no universo das organizações pesquisadas	172
6.4.2. Perfil e padrão da ação social nos níveis de responsabilidade social	174
7. Conclusões e recomendações	178
7.1. A atuação social das organizações e o discurso do Ethos	178
7.2. Organizações associadas x organizações do nível estratégico: análise comparativa:	183
7.3. Conclusões do estudo	192
7.4. Recomendações para pesquisa futura	198
Referências	199
Apêndices	207

INTRODUÇÃO

O processo de globalização tem apontado duas tendências, aparentemente contraditórias, mas que em verdade têm sido complementares: a convergência para um mundo global e a revalorização do “local”, das diferenças culturais.

No Brasil dos anos 90, a importância do local ganhou destaque a partir dos processos associados à globalização e aos ajustes econômicos realizados por injunções de organismos multilaterais e, ainda, a partir de um conceito padronizador do que deve ser o desenvolvimento (FISCHER, 2002).

A construção desse desenvolvimento, no nível local, remete a uma análise da ação social e da gestão do desenvolvimento social, formas contemporâneas de poder que configuram identidades e práticas de gestão próprias, estabelecendo relações de cooperação e conflito entre os diversos atores (*ibid*).

Migra-se da dicotomia público-privado, onde o Governo era o ator central e agente único do desenvolvimento, para um espaço onde agentes sociais e do desenvolvimento, públicos e privados relacionam-se, condicionam-se e interpenetram-se de forma que é difícil identificar seus limites (SCHOMMER, 2002). O papel das três esferas se sobrepõe, na medida em que mercado, Estado e Terceiro Setor exercem ações concomitantes e concorrentes voltadas para um desenvolvimento “local, integrado e sustentável”. A interdependência, na sociedade das organizações em que se vive, hoje, torna-se bem maior do que no século XX (FISCHER, 2002).

Por um lado, crescem as organizações que, por sua magnitude, produzem efeitos culturais, legais, políticos, sociais e econômicos nos países onde atuam, concorrendo e/ou colaborando com ações governamentais. Por outro, com a dissolução das fronteiras e a crescente interdependência, tornam-se mais conscientes das diferenças e da diversidade cultural (KAHN, 1995; ROBERTSON, 1995 *apud* PARKER, 1997), da importância do subnacional e local ante o nacional e o transnacional (FISCHER, 2002).

No nível local, percebe-se um crescente interesse e desejo de atores da sociedade civil por maior participação em decisões que dizem respeito às comunidades onde atuam. Os governos nacionais, por outro lado, se tornam mais dependentes das grandes cidades e de novos arranjos regionais, atores estratégicos para o rejuvenescimento de economias locais, dando novo ânimo a comunidades potencialmente vulneráveis e com desvantagens econômicas (PARTNERS FOR PROGRESS, 2000). Por fim, às organizações privadas tem sido atribuído um papel cada vez maior, razão pela as empresas têm se engajado cada vez mais em parcerias com projetos da sociedade civil.

A questão atual não é se as empresas têm responsabilidades sociais, mas o fato de que não há uma única definição de responsabilidade social comumente aceita, apesar das centenas de práticas empresariais ao redor do mundo e das parcerias com organizações do Terceiro Setor envolvidas em promover, monitorar, mensurar e coordenar estas ações.

Entretanto, pode-se falar de um denominador comum: a responsabilidade social corporativa deve ser uma escolha da própria organização, e deve começar dentro dela. É um conceito que envolve um conjunto amplo de políticas, práticas e programas que devem ser integrados na empresa e em seus processos decisórios.

No Brasil, o Instituto Ethos, organização privada sem fins lucrativos, tem se destacado na disseminação do conceito de responsabilidade social. Fundado em julho de 1998, tem por missão “mobilizar, sensibilizar e ajudar as empresas a gerir seus negócios de forma socialmente responsável, tornando-as parceiras na construção de uma sociedade sustentável e justa” (ETHOS, 2005).

Segundo Oded Grajew, presidente do Instituto Ethos desde a sua fundação, as empresas devem estar conscientes de sua importância e influência na “[...] formação de ideias, valores, nos impactos concretos na vida das pessoas, das comunidades, da sociedade em geral” (GARCIA, 2002, p.28).

Contudo, é preciso esclarecer que este novo comportamento das empresas, seja por valores e princípios, seja como estratégia para aquisição de vantagem competitiva perante a concorrência, fomenta o desenvolvimento e a transformação da sociedade.

O Instituto Ethos & a responsabilidade social empresarial

O Instituto Ethos aborda o tema da responsabilidade social empresarial de uma forma muito mais normativa, centrando suas ações principalmente no apoio à gestão dos impactos

sociais e ambientes decorrentes das atividades das empresas, na disseminação de práticas de sucesso e na divulgação do tema. Entre as principais ferramentas desenvolvidas pelo Ethos, destacam-se: os Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial, o Localizador de Ferramentas, o Banco de Práticas, e o Guia de Elaboração do Balanço Social.

Os Indicadores Ethos permitem um autodiagnóstico da incorporação de práticas à empresa, o planejamento de estratégias e o monitoramento do seu desempenho geral em diversas áreas. Já o Localizador de Ferramentas tem por objetivo disponibilizar o acesso a informações sobre o tema elaboradas pelos principais centros de informações do mundo tanto para o nível estratégico, quanto para os níveis tático e operacional da empresa. O Banco de Práticas, por sua vez, sistematiza ideias e experiências, e o Guia para Elaboração do Balanço Social orienta como publicar um balanço e dar mais transparência à empresa no diálogo com seus *stakeholders*.

Contudo, apesar de todo o discurso de mobilização em torno do tema da responsabilidade social, o Instituto Ethos não apresenta, nas publicações pesquisadas, um conceito formal do que seja responsabilidade social empresarial. As principais referências ao tema, e que servem de base para este estudo, são as que foram encontradas em seu sítio na Internet.

Segundo o Instituto Ethos (2005, grifo nosso),

responsabilidade social empresarial é uma forma de conduzir os negócios que torna a empresa **parceira e co-responsável pelo desenvolvimento social**. A empresa socialmente responsável é aquela que possui a capacidade de ouvir os interesses das diferentes partes (acionistas, funcionários, prestadores de serviço, fornecedores, consumidores, comunidade, governo e meio ambiente) e conseguir incorporá-los ao planejamento de suas atividades, buscando atender às demandas de todos, não apenas dos acionistas ou proprietários.

A responsabilidade social é focada na **cadeia de negócios da empresa** e engloba preocupações com um público maior (**acionistas, funcionários, prestadores de serviço, fornecedores, consumidores, comunidade, governo e meio ambiente**), cuja demanda e necessidade a empresa deve buscar entender e incorporar aos negócios. Assim, a responsabilidade social trata diretamente dos negócios da empresa e de como ela os conduz.

A **ética** é a base da responsabilidade social, expressa nos princípios e valores adotados pela organização. Não há responsabilidade social sem ética nos negócios. Não adianta uma empresa pagar mal seus funcionários, corromper a área de compras de seus clientes, pagar propinas a fiscais do governo e, ao mesmo tempo, desenvolver programas voltados a entidades sociais da comunidade. Essa postura não condiz com uma empresa que quer trilhar um caminho de responsabilidade social. É importante haver coerência entre ação e discurso.

Este modelo de responsabilidade social do Instituto Ethos introduz uma preocupação maior com valores e princípios que devem orientar ações integradas: busca-se identificação

com determinados agentes, e distinção em relação a outros, numa troca de competências que não é livre de tensões e ambiguidades.

Para efeitos deste estudo, parte-se do pressuposto de que a proposta do Instituto Ethos permite uma diversidade de interpretações, evidenciada por práticas que vão do mero associativismo a ações e parcerias caracterizadas como responsabilidade social empresarial.

O perfil de uma organização e sua ética, expressos nos seus princípios e valores, condicionam formas institucionais de responder às demandas de responsabilidade social empresarial que, por sua vez, geram ações sociais e parcerias.

Como estas ações sociais e parcerias são indicativas do nível de engajamento das empresas com a proposta do Instituto Ethos, surge a questão que motiva a realização desta pesquisa: quais são os perfis das empresas associadas ao Instituto Ethos na Bahia e qual a aderência das ações, projetos e programas de responsabilidade social dessas empresas à proposta do Instituto Ethos?

Outras questões complementares se tornam relevantes para este debate, como o que é ética, como ela influencia a relação com os *stakeholders* e como as organizações constroem parcerias na ação social.

Como conceito de ação social, adota-se o utilizado pelo Instituto de Pesquisas Econômicas e Aplicadas – IPEA em sua pesquisa sobre a ação social das empresas do Sul: “qualquer atividade que as empresas realizam, em caráter voluntário, para o atendimento de comunidades [...]” (IPEA, 2006).

Neste estudo, entende-se que a ação social restringe-se apenas àquelas atividades junto a comunidades externas às fronteiras da empresa, para as quais não existe forte regulamentação, embora se reconheça que haja outras interpretações sobre o assunto.

Embasado por esta premissa, o principal objetivo deste estudo é identificar, nas ações desenvolvidas pelas empresas associadas ao Instituto Ethos na Bahia:

- O perfil organizacional e das formas de gestão da responsabilidade social empresarial;
- A configuração de ações, projetos e programas de responsabilidade social empresarial na ação social e nas parcerias realizadas na ação social;
- Os mecanismos de avaliação e transparência destas práticas.

Complementarmente, esta pesquisa pretende ainda, baseada no conceito de responsabilidade social empresarial do Ethos, analisar estas ações, diferenciando o que é apenas filantropia das práticas de responsabilidade social empresarial.

A partir desta configuração, o estudo tem por foco comparar e contrastar a ação social destas empresas e verificar possíveis influências da realização de parcerias na ação social. Com esta análise será possível concluir se os padrões predominantes encontrados são ou não aderentes à proposta de responsabilidade social empresarial do Instituto Ethos.

Para atingir estes objetivos da pesquisa, realiza-se um estudo de caráter exploratório-descritivo, de natureza quanti-qualitativa e eminentemente comparativa que tem por objeto as trinta e quatro organizações associadas ao Instituto Ethos na Bahia, de portes e complexidades variados.

Na condução do estudo é empregada uma pesquisa do tipo *survey* a partir de uma amostra não probabilística, que utiliza complementarmente a técnica de levantamento bibliográfico e documental.

Assim, a pesquisa tem caráter indutivo em relação ao universo pesquisado, pois parte de premissas previamente formuladas que, através da observação e análise de dados concretos, possibilitam inferir uma verdade geral, não necessariamente presente nas partes do objeto em estudo (LAKATOS, 1986).

Este trabalho busca o que é revelado, apesar de todo o debate teórico, no ideário do Instituto Ethos, para quem o conceito de responsabilidade social pode ser traduzido como **atuação ética nas ações e relações com os seus stakeholders**—governo e sociedade, comunidade, consumidores e clientes, fornecedores, meio-ambiente, público interno, e valores e transparência – e em uma visão da **empresa como parceira e co-responsável pelo desenvolvimento social**.

Entretanto, ética, parcerias e *stakeholders* são conceitos amplos demais e objetos de estudos de correntes teóricas das mais diversas.

Ética, por exemplo, expressa os princípios e valores de uma organização, que são a base da responsabilidade social para o Instituto Ethos. Entretanto, por sua própria natureza, o campo da ética empresarial é controvertido. Poder-se-ia questionar: que valores e juízos devem orientar o comportamento de uma empresa no mercado?

No que diz respeito ao *stakeholders* – “grupos ou indivíduos com quem a organização interage ou tem interdependência; qualquer indivíduo ou grupo que afeta ou é afetado pelas ações, decisões, políticas, práticas ou objetivos de uma organização” (CARROLL, 1993 *apud* GIBSON, 2000, p.245) – o Ethos argumenta que as empresas devem buscar entender e incorporar as demandas e necessidades deles aos seus negócios. Porém,

diante de demandas e necessidades conflitantes, como determinar aquelas que têm maior legitimidade?

O Ethos destaca também que as empresas devem ser parceiras e corresponsáveis pelo desenvolvimento social. Contudo, o termo parceria também é vago e abriga uma ampla gama de interpretações.

Para efeitos desta pesquisa, entende-se como ética a ciência que estuda o conjunto de normas que regem a conduta moral de um indivíduo (ABBAGNANO, 1982). Embora na literatura os modelos de ética propostos sejam muitos e conectados a cada contexto histórico, utiliza-se para análise das ações, projetos e programas de responsabilidade social empresarial das empresas associadas ao Ethos na Bahia o modelo de ética proposto por Etzioni (1997).

Segundo este autor, a regra de ouro de uma sociedade consiste num equilíbrio delicado entre a manutenção da ordem social e uma autonomia socialmente construída. Baseado nestes valores de primeira ordem são construídos todos os demais valores de segunda ordem que influenciam as ações, programas e projetos de responsabilidade social de uma organização.

Contudo, a grande variedade de abordagens normativas da responsabilidade social empresarial denota que esses valores permitem uma diversidade de interpretações. Dentre elas, destaca-se a *Teoria dos Stakeholders* de Freeman (1988), que reconhece que os efeitos das decisões e ações das empresas influenciam e são influenciadas diretamente pelos *stakeholders*, ampliando o âmbito de atuação da empresa para além das obrigações legais e econômicas.

Para este estudo, analisa-se a possibilidade do uso do conceito de *stakeholders* dentro da ética comunitarista Etzioni, e não com base na *Teoria da Justiça* de Rawls, como proposto inicialmente por Freeman (1997; 1988 *apud* GIBSON, 2000).

Com base nestas premissas, parte-se então para buscar entender como o conceito de responsabilidade social tem sido utilizado no Brasil.

A preocupação com o ‘contrato social’ da empresa, no Brasil, é marcada pela polissemia de conceitos, como os de filantropia, cidadania empresarial, investimento social e responsabilidade social, bem como pelas controvérsias e dilemas que surgem a partir deles. Contudo, os debates em torno do tema estão quase sempre fundamentados em práticas de outros países, o que em muitos casos não reflete a realidade brasileira.

O Instituto Ethos tem se destacado, no cenário brasileiro, como instituição que discute, fomenta e divulga aspectos relativos à responsabilidade social empresarial. O instituto

não só abraça a ideia de que a empresa, com base em valores éticos, deve buscar entender as demandas dos *stakeholders* e incorpora-las aos negócios, como argumenta que ela deve ser parceira na construção do desenvolvimento.

Entretanto, os modelos de parceria são muitos. Neste estudo, entende-se como parcerias aquelas associações colaborativas que envolvem compartilhamento de informações e opiniões, de suporte técnico ou financeiro, de trabalho e de poder em processos decisórios, nas quais cada ator pode concordar em perder alguma autonomia para se conectar a objetivos comuns, que podem inclusive ser diferentes dos objetivos iniciais propostos (NEUMANN, 2001).

Estas parcerias ocorrem quando as organizações articulam ações conjuntas em redes (FISCHER & MELO, 2004). Parte-se da visão de que as estruturas em redes oferecem melhores possibilidades para a análise de problemas, produção de soluções e o desenvolvimento cooperativo de estratégias de ação voltadas para o bem comum, numa perspectiva integral e interdisciplinar. Com base nestas definições é possível dar início ao desenvolvimento do estudo.

O primeiro capítulo aborda o procedimento de condução da pesquisa, enfocando os aspectos metodológicos utilizados neste trabalho. São definidas também as dimensões analisadas e as organizações que são os objetos de análise do trabalho.

Os quatro capítulos seguintes discorrem sobre o referencial teórico em torno do tema, enfocando os três principais conceitos embutidos no discurso sobre responsabilidade social empresarial do Instituto Ethos: ética, *stakeholders* e parcerias.

O segundo capítulo explora a ética, mais especificamente a ética empresarial, suas características e implicações para a ideia de responsabilidade. Destaca-se que a ética, quando aplicada às organizações, pressupõe a existência de valores que orientam suas ações no mundo dos negócios, especialmente no que diz respeito à responsabilidade social empresarial.

No capítulo seguinte, discute-se, tendo como base o paradigma comunitarista proposto por Etzioni (1997), como os valores são construídos na sociedade e como eles influenciam as ações, projetos e programas de responsabilidade social das organizações ao atuar no social. Partindo do pressuposto de que uma boa sociedade deve garantir o equilíbrio entre a ordem social e a autonomia socialmente construída, aponta-se como é possível construir valores que influenciem ações, projetos e programas empresariais de responsabilidade social.

A diversidade de abordagens teóricas existentes sobre responsabilidade social empresarial, contudo, suscita uma polissemia de conceitos, controvérsias e dilemas em torno do tema, o que permite uma ampla gama de interpretações na implementação de práticas. Por esta razão, o capítulo quatro apresenta uma retrospectiva histórica da construção teórica do conceito de responsabilidade social empresarial, dando um enfoque maior à *Teoria dos Stakeholders*, como proposta por Freeman (1988). Confronta-se esta teoria à luz do paradigma comunitarista de Etzioni (1997), e argumenta-se que os diálogos morais são as formas mais indicadas para construir valores compartilhados entre a empresa e seus *stakeholders*, voltados para o bem comum.

Contudo, a discussão teórica formulada por outros países reflete práticas que muitas vezes estão distantes da realidade brasileira. O capítulo cinco detalha como o conceito de responsabilidade social vem sendo construído no Brasil, quais as principais abordagens utilizadas e como elas têm orientado as ações, projetos e programas sociais das organizações. Explora-se também o tema das parcerias, modelo mais estruturado, e comumente adotado, de atuar cooperativamente no social.

O capítulo seis faz uma análise da responsabilidade social das organizações baianas associadas ao Ethos. Primeiro é apresentado um perfil das empresas, das formas como se organizam para responder as demandas de responsabilidade social, e das práticas implementadas. Em seguida, as organizações são categorizadas em níveis de responsabilidade social, de acordo com modelo propostas pelo instituto, e novamente analisadas, buscando-se um padrão de atuação em cada nível.

Conclui-se que as dezoito organizações que colaboraram com este estudo, embora associadas à mesma instituição, e recebendo dados e informações semelhantes fornecidos pelo Ethos, revelam modos diferenciados de atuação no social e de relacionamento com outras organizações. Os perfis traduzem portes e tamanhos diferenciados, bem como práticas influenciadas por culturas empresariais diversas. Predomina o hibridismo na atuação, com parcerias que ocorrem em maior ou menor intensidade, a depender do modelo que estruturam para atuar no social. O comportamento das organizações varia do cumprimento mínimo das obrigações legais, até doações de cunho filantrópico e práticas de responsabilidade social propriamente ditas, o que confirma o pressuposto de que a proposta do Ethos permite uma diversidade

de interpretações. Das organizações associadas na Bahia, apenas oito apresentaram um padrão de ação aderente à proposta do Instituto Ethos.

1. A CONDUÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa é um procedimento formal que trabalha com métodos de sistematização do pensamento reflexivo para conhecer a realidade ou descobrir verdades parciais (LAKATOS, 1986). Portanto, na escolha de uma metodologia de pesquisa, é fundamental ter em mente que as técnicas devem adequar-se ao problema a ser estudado e às hipóteses levantadas e que se queria confirmar.

Este capítulo tem por objetivo discorrer sobre os procedimentos metodológicos adotados neste estudo, bem como sobre a forma como foi conduzido o trabalho de pesquisa.

De modo geral, pode-se afirmar que este é um estudo do tipo **survey de caráter exploratório-descritivo**, de natureza **quanti-qualitativa** e eminentemente **comparativo** que pretende contribuir para uma rediscussão teórica sobre o papel das organizações na gestão social do desenvolvimento. O objeto de estudo são as trinta e quatro organizações que se encontravam associadas ao Instituto Ethos na Bahia em janeiro de 2005.

Os meios utilizados para delimitação dos elementos conceituais da pesquisa são o **levantamento bibliográfico e documental**, que permitiram a construção de indicadores consolidados em um questionário padronizado. A aplicação deste questionário permitiu a análise descritiva das ações, projetos e programas de responsabilidade social destas organizações, possíveis correlações entre as dimensões conceituais e empíricas, bem como concluir sobre as práticas do universo das empresas associadas ao Instituto Ethos na Bahia.

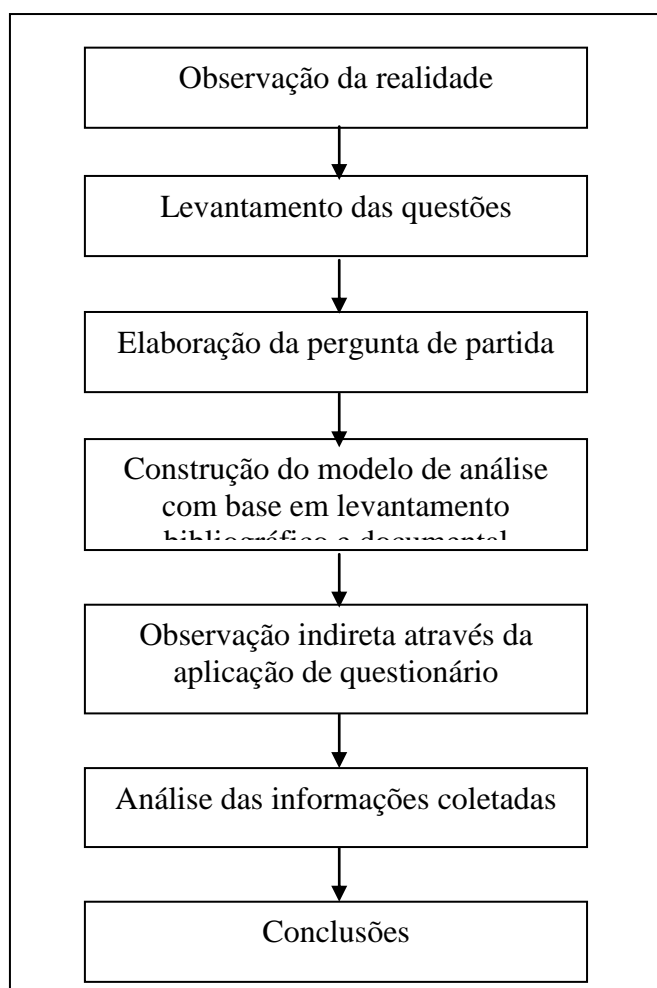
A questão de partida que ora se coloca é: quais são os perfis das empresas associadas ao Instituto Ethos na Bahia e qual a aderência das ações, projetos e

programas de responsabilidade social dessas empresas à proposta do Instituto Ethos?
O objetivo é identificar, nas ações desenvolvidas pelas empresas associadas ao Instituto Ethos na Bahia:

- › O perfil
 - organizacional
 - das formas de gestão
- › A configuração de ações, projetos e programas de responsabilidade social empresarial
 - Na ação social
 - Nas parcerias na ação social
- › Os mecanismos de avaliação e transparência

De modo geral, o procedimento desta pesquisa pode ser representado da seguinte forma:

Figura 1 – Procedimento de condução da pesquisa



1.1. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Em relação ao tipo de investigação adotado na pesquisa, optou-se por realizar um estudo do tipo **survey de caráter exploratório**. De acordo com Vergara (2004), este tipo de pesquisa é mais adequado para situações em que há pouco conhecimento sistematizado e acumulado em determinada área.

Ainda quanto aos fins, a pesquisa também se caracteriza como **descritiva**, uma vez que expõe características de determinada população ou fenômeno (VERGARA, 2004). A utilização de estudos exploratório-descritivos combinados permite obter descrições tanto quantitativas quanto qualitativas do objeto de estudo, cabendo ao investigador estabelecer correlações entre as variáveis do fenômeno observado (LAKATOS, 1986). Contudo, apesar deste tipo de sondagem descrever o objeto de estudo, não tem o compromisso de explicá-lo, servindo apenas como fundamentação empírica para que isso aconteça (VERGARA, 2004).

A natureza da pesquisa é **quanti-qualitativa**. Analisa-se o estágio evolutivo e das práticas das organizações associadas ao Ethos na Bahia através da utilização de instrumento padronizado (questionário).

O questionário é especialmente adequado para a análise de um fenômeno social que se julga poder apreender melhor a partir de informações coletadas de indivíduos da população em questão. São utilizados quando se sabe exatamente o que deve ser perguntado para atingir os objetivos da pesquisa, e permitem que se realizem projeções para a população representada.

A investigação também procura traçar um perfil da gestão e das ações, programas e projetos nessa área num determinado momento. Este tipo de pesquisa estimula os entrevistados a pensar e falar livremente sobre algum tema, objeto ou conceito, usando linguagem própria, e emitir opiniões (LAKATOS, 1986).

Quanto ao método de procedimento, a pesquisa estabelece comparações entre as organizações analisadas, pois permite verificar semelhanças e explicar divergências. Estudos deste tipo entre organizações contribuem para uma melhor compreensão do fenômeno, pois analisam os dados concretos a partir dos quais serão deduzidos os elementos gerais (LAKATOS, 1986). Para Roesch (1996), o método comparativo permite investigar analogias entre elementos de uma estrutura a partir das quais pode-se desenvolver tipologias para visualizar as diferenças entre eles, escalonando-as por níveis.

O processo de condução da pesquisa tem caráter **indutivo** em relação ao universo pesquisado. Nos estudos indutivos, parte-se de premissas previamente formuladas que, através da observação e análise de dados concretos, possibilitam inferir uma verdade geral, não necessariamente presente nas partes do objeto em estudo. Entretanto, a confirmação dessas premissas permite afirmar apenas que, quando uma certa regularidade é constatada no fenômeno, as conclusões provavelmente são verdadeiras (LAKATOS, 1986).

Em relação aos **meios** utilizados na pesquisa, foi feito um **levantamento bibliográfico e documental** para delimitação das dimensões abordadas e consequente construção dos indicadores do questionário. A pesquisa bibliográfica envolveu a sistematização de informações com base em material acessível ao público em geral: livros, revistas, jornais, anais de encontros, dissertações, artigos, *folders*, documentos e *sites* na Internet (VERGARA, 2004).

A seleção das organizações foi **intencional ou não probabilística** uma vez que optou-se por estudar o universo das organizações associadas ao Ethos na Bahia – trinta e quatro organizações, com perfis e práticas diversas. Esta opção foi motivada por uma primeira avaliação dessas empresas quanto ao tamanho, faturamento, área de atuação e representatividade no cenário baiano. A diversidade de organizações encontradas sugere a possibilidade de uma grande variedade de práticas e de compreensão do conceito de responsabilidade social empresarial.

1.2. PROCEDIMENTO DE CONDUÇÃO DA PESQUISA

Uma vez explicitados a questão de partida, os objetivos de investigação e os procedimentos metodológicos adotados nesta pesquisa, torna-se necessário explicitar como ela foi conduzida, as dificuldades encontradas e as escolhas que foram feitas. Isto permite compreender melhor o processo que levou às conclusões desta sondagem, bem como suas limitações.

A atualidade e relevância da discussão sobre o papel da empresa privada na sociedade, mais especificamente no contexto brasileiro e baiano, revelam sua importância como atora na gestão social do desenvolvimento. Esta importância está diretamente relacionada à sua *responsabilidade social* enquanto formuladora e implementadora de políticas compensatórias, com possíveis intervenções no desenvolvimento do espaço em que ela opera e atua.

No cenário acadêmico, contudo, *responsabilidade social empresarial* é um conceito que apresenta uma diversidade de interpretações, controvérsias e dilemas. Estes debates estão fundamentados em referenciais teóricos de outros países, que em muitos casos não refletem a realidade brasileira.

Com base neste contexto, buscou-se encontrar organizações para a pesquisa cujas práticas de responsabilidade social possuíssem alguma representatividade no Estado. Optou-se por investigar as empresas baianas associadas ao Ethos, importante instituição associativa que, em nível nacional e regional, discute, fomenta e divulga aspectos relativos à responsabilidade social das empresas.

Cabe destacar que este estudo não aborda o Instituto Ethos enquanto entidade, e por isso não se analisa a sua importância nem se discute o seu papel de mobilização junto às empresas associadas em torno da gestão socialmente responsável. O que se busca é compreender como as organizações associadas incorporam objetivos sociais às suas metas econômicas com base em suas próprias concepções de responsabilidade social, e as diferentes formas de implementá-las.

Através de contato realizado com a animadora do Instituto Ethos na Bahia, foi apresentado o projeto de pesquisa na reunião mensal aos associados, que concordaram em participar da investigação respondendo a um questionário padronizado¹.

Este questionário tinha por objetivo mapear ações, projetos e programas empresariais, de diversos setores e escalas, constituídos por estudos sobre a incorporação de práticas de responsabilidade social corporativa à gestão de organizações. O método de investigação utilizado foi eminentemente comparativo, buscando encontrar aproximações e divergências entre as formas de atuação no social.

Cabe ressaltar que o próprio Ethos já possui um conjunto de indicadores de responsabilidade social que constitui uma “ferramenta de aprendizado e avaliação da gestão no que se refere à incorporação [destas práticas] ao planejamento de estratégias e ao monitoramento do desempenho geral da empresa” (ETHOS, 2004, grifo nosso). Eles são instrumentos de auto-avaliação e aprendizagem de uso interno, cujos resultados só serão enviados ao Ethos caso se queira comparar o desempenho da organização com o de outras organizações associadas. As melhores práticas identificadas são posteriormente divulgadas no *site* do Ethos.

¹ Ver APÊNDICE A.

Nesta ferramenta, são enfatizados sete grandes temas que destacam a importância do diálogo com representantes dos públicos com os quais a empresa se relaciona: governo e sociedade, comunidade, consumidores e cliente, fornecedores, meio-ambiente, público interno e valores e transparência. Estes indicadores são utilizados para avaliar tanto o estágio atual das práticas de responsabilidade social quanto o nível de aprofundamento de cada uma delas.

Contudo, pesquisar todos estes temas seria abrangente demais para apenas uma dissertação de mestrado. Assim, optou-se por utilizar um questionário de pesquisa para análise da configuração de ações, programas e projetos de responsabilidade social apenas no que diz respeito à ação social e suas parcerias, bem como aos mecanismos de avaliação e transparência utilizados pelas organizações.

Para definição das dimensões de análise, tomou-se como referência o mapeamento de organizações da sociedade civil na Bahia realizado em 2002². Como parte integrante de um projeto maior de que investiga a gestão social na Bahia, seria interessante que este mapeamento, assim como aquele, tivesse ao menos uma estrutura geral semelhante, desde que compatível com o referencial teórico desta dissertação.

Complementarmente, também serviram de referência para esta pesquisa as dimensões *Governo e Sociedade e Comunidade*, dos Indicadores Ethos de Responsabilidade Social 2004, e a pesquisa do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – IPEA, que avalia a evolução do envolvimento social privado nas regiões Sudeste e Nordeste no ano de 2003.

Com base nestas informações, chegou-se às seguintes dimensões de análise:

1. Perfil da organização – procura relacionar o tempo de existência, o porte em termos de número de funcionários e de setor de atuação, e o faturamento da organização com as ações, programas e projetos de responsabilidade social e nas parcerias na ação social;
2. Gestão da organização – procura identificar se a área responsável pelas ações de responsabilidade social, o perfil do gestor (sexo, faixa etária e grau de escolaridade), a participação em processos de capacitação e a contratação de consultoria exercem alguma influência na configuração das ações, programas e projetos de responsabilidade social e das parcerias na ação social;

²Para maiores informações sobre este mapeamento, ver MELO, Vanessa Paternostro. **Terceiro Setor e Interorganizações**: uma análise crítica a partir da realidade baiana. (Mestrado Acadêmico em Administração)– Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2002.

3. Mecanismos de avaliação e transparência – procura relacionar o perfil da organização e a configuração das ações, programas e projetos de responsabilidade social na ação social e suas parcerias à realização de avaliações e prestação de contas, resultados percebidos e principais dificuldades encontradas;
4. Ações, projetos, programas de responsabilidade social – procura traçar um perfil da organização na ação social: previsão de atividades voltadas para responsabilidade social no planejamento estratégico, grau de diálogo com públicos com os quais constrói metas na área, valor do investimento em responsabilidade social (no ano e previsão de investimento para o próximo), grau de importância dos públicos com os quais se relaciona e o percentual do valor investido que é destinado a cada um, uso de incentivos fiscais, doações de ordem filantrópica, meios de divulgação, e patrocínio ou realização de campanhas de mídia para questões de interesse público;

4.1. Ação Social – procura descrever, de forma mais detalhada, o que a organização identifica como sendo ações de responsabilidade social para a comunidade, o público beneficiado, as áreas de atuação dos projetos, três projetos de destaque (objetivos, público-alvo, parceiros, recursos investidos), discussão com a comunidade, e participação de funcionários neste tipo de atividade;

4.2. Parcerias na ação social – procura identificar a participação em espaços de articulação interorganizacional: nome do parceiro, grau de importância desta parceria para a organização, como ela se realiza.

Posteriormente, o estudo pretende ainda categorizar as ações das organizações associadas em filantrópicas e de responsabilidade social empresarial (RSE), com base no conceito utilizado pelo Ethos, e classificá-las de acordo com a seguinte escala:

- › (0) empresa associada ao Ethos que cumpre suas obrigações legais – nível minimalista;
- › (1) empresa associada ao Ethos e que realiza filantropia – nível discricionário;
- › (2) empresa associada e que realiza filantropia ou atua dentro do que o Instituto Ethos considera responsabilidade social empresarial – nível estratégico.

A partir desses dados e informações será possível comparar e contrastar a ação das empresas no campo da responsabilidade social, concluir sobre padrões predominantes e sobre a aderência das práticas adotadas pelas organizações com a proposta de responsabilidade social do Instituto Ethos.

Uma vez concluído o questionário, ele foi aplicado nas organizações associadas ao Instituto Ethos na Bahia praticamente ao longo de todo o ano de 2005. Neste período, também foram pesquisados livros, revistas, jornais, anais de encontros, dissertações, artigos, *folders*, documentos e *sites* na Internet para melhor compreensão do Instituto Ethos e da sua forma de atuação, bem como as discussões teóricas em torno do tema da responsabilidade social.

O objetivo da investigação é responder à pergunta de partida para a qual o pesquisador formula hipóteses e verifica se as informações coletadas correspondem ou não aos resultados esperados. De modo geral, uma observação sempre revela fatos inesperados que servem tanto para o aperfeiçoamento do modelo de análise quanto para propor investigações futuras.

Em relação ao questionário, a superficialidade das respostas, que não permitem a análise de certos processos, a necessidade de uma atmosfera de confiança, a clareza das perguntas (exaustivas e mutuamente exclusivas), a honestidade e consciência profissional dos entrevistadores representam limitações importantes.

Algumas questões, especificamente as que inquiriam sobre o valor investido no mercado financeiro, sobre o grau de importância dos *stakeholders* e o percentual dos recursos investidos em cada um, bem como sobre as formas de parcerias realizadas entre as organizações, apresentaram um índice de resposta muito baixo. Talvez os motivos que levaram a este problema tenham sido a falta de clareza das questões, ou a não compreensão do que estava sendo pedido. Por estas razões, optou-se por excluí-las da análise dos dados.

Outras questões também foram deixadas de lado por razões diversas. Em relação à nacionalidade da liderança fundadora, por exemplo, verificou-se que todos os gestores são brasileiros, razão pela qual não fazia sentido olhar para a influência de outras culturas nas ações de responsabilidade social. A pergunta sobre o valor estimado a ser investido em responsabilidade social no próximo também apresentou baixo índice de resposta, mas mesmo assim foi aproveitada para ser utilizada em comparação ao valor investido no ano anterior.

Uma vez concluída a pesquisa de campo, os dados coletados foram analisados e a partir deles foi possível sistematizar as informações e elaborar esta dissertação.

1.3. O INSTITUTO ETHOS

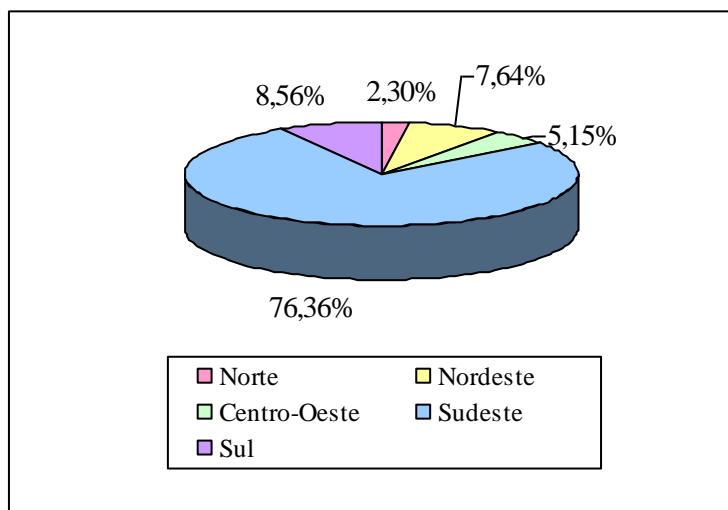
O Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social é uma associação de empresas, sem fins lucrativos, criada em 1998 com a missão de “mobilizar, sensibilizar e ajudar as empresas a gerir seus negócios de forma socialmente responsável, tornando-as parceiras na construção de uma sociedade sustentável e justa”.

Tem por objetivo ser um centro capaz de organizar o conhecimento em torno do tema da responsabilidade social. Para isso, atua como facilitador na troca de experiências e disponibiliza ferramentas que auxiliem as organizações a refletirem sobre suas práticas, de modo ampliar seus compromissos com a responsabilidade corporativa.

Com pouco menos de sete anos de existência, o Ethos possui pouco mais de 1.000 empresas associadas em todo Brasil – são cerca de 40 na Bahia – que empregam em torno de um milhão de pessoas e têm faturamento anual de cerca de 30% do PIB brasileiro.

Contudo, a maior parte das organizações (empresas privadas nacionais, multinacionais e organizações do Terceiro Setor) ainda está localizada marcadamente no Sudeste do país:

Gráfico 1 – Distribuição das organizações associadas ao Instituto Ethos por região do país (jan/2006)

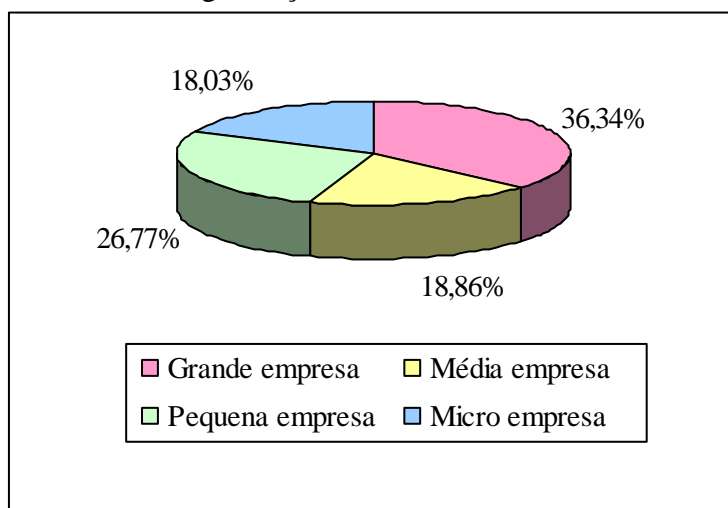


Fonte: ETHOS (2005)

Este grupo de organizações é caracterizado pela diversidade, tanto no perfil organizacional e das formas de gestão quanto no montante de recursos investidos e na configuração de ações, programas e projetos de responsabilidade social empresarial na ação social e suas parcerias.

Em relação ao porte das organizações, por exemplo, temos que:

Gráfico 2 – Porte das organizações associadas ao Instituto Ethos (jan/2006)



Fonte: ETHOS (2005)

Para mobilizar e sensibilizar um público tão diversificado a gerir seus negócios de forma responsável, o Ethos estabeleceu cinco eixos de atuação:

1. ampliação do movimento de responsabilidade social empresarial – sensibilização das empresas e da mídia, articulação de parcerias, etc.;
2. aprofundamento de práticas – Indicadores Ethos, Conferência Nacional anual, constituição de redes de interesse, promoção da publicação de balanços sociais e de sustentabilidade, produção de publicações, etc.;
3. influência sobre mercados e seus atores mais importantes no sentido de criar um ambiente favorável à prática da responsabilidade social – desenvolvimento de programas de políticas públicas e responsabilidade social, participação em conselhos governamentais para discussão da agenda pública brasileira, etc.;
4. articulação do movimento de RSE com políticas públicas;
5. produção de informação – pesquisa anual sobre percepção e tendências do consumidor, produção e divulgação de conteúdo, coleta e divulgação de dados e casos das empresas, etc. (ETHOS, 2005).

A forma como o Ethos se organiza para implementar estas ações inclui não somente o próprio Ethos como também o UniEthos e a InternEthos.

O UniEthos, instituição sem fins lucrativos criada em 2004, tem por objetivo atender à crescente demanda por pesquisa, produção de conhecimento e capacitação para o meio empresarial e acadêmico nos temas da responsabilidade social empresarial e do desenvolvimento sustentável. Atuando de forma complementar ao Ethos, apóia as empresas no que tange à gestão e à disseminação do conhecimento sobre responsabilidade social.

Já a InternEthos é uma rede que conecta empresas, entidades empresariais, comunidade acadêmica, jornalistas e parceiros e que tem por objetivo fortalecer a disseminação de conteúdo relacionado à responsabilidade social empresarial e ao desenvolvimento sustentável. Tem como base o *site* do Instituto Ethos na Internet que, através de sistema integrado, distribui conhecimento e promove a troca de informação entre os parceiros.

Além das ações implementadas pelo Ethos, espera-se que as empresas associadas também tenham uma postura atuante no debate e na implementação de práticas de responsabilidade social empresarial. Estas expectativas em cima dos associados estão

traduzidas no termo de compromisso assinado com a instituição e envolvem, dentre outras coisas, a divulgação do conceito de responsabilidade social empresarial junto aos públicos com os quais interagem através de seus meios de comunicação corporativa, o comprometimento com o tema, a busca progressiva da excelência em políticas e práticas de responsabilidade social, e a participação em atividades e eventos promovidos pelo Instituto Ethos.

Inspirado na *Business Social Research* (BSR), organização americana que estimula a prática de responsabilidade social corporativa junto a empresas associadas, o Ethos tem tido um papel importante como ‘ponte’ contínua entre as empresas e a sociedade no Brasil.

1.4. AS ORGANIZAÇÕES ASSOCIADAS AO ETHOS NA BAHIA

Das trinta e quatro organizações associadas ao Ethos na Bahia em janeiro de 2005, trinta e uma constituíam empresas privadas; destas, duas prestavam serviços de consultoria na área³. Das outras três restantes, uma organização pertencia ao Sistema S (Sesi), outra era uma fundação privada criada, dentre outras razões, para a implementação de práticas de responsabilidade social das empresas ligadas ao grupo privado que a criou (Instituto Newton Rique/Grupo Nacional-Iguatemi), e a outra uma fundação de direito privado constituída por professores da Universidade Federal da Bahia⁴.

A ideia inicial era estudar apenas as empresas privadas, mas optou-se por incluir na pesquisa a organização pertencente ao Sistema S e a fundação privada sem fins lucrativos dada a representatividade de suas práticas no mercado. Apenas esta última organização foi excluída da pesquisa, por não possuir características bem definidas em relação ao tipo de atuação no mercado.

As empresas que estavam associadas ao Instituto Ethos na Bahia no período de aplicação desta pesquisa e que foram objeto de análise desta dissertação, são: A Tarde, Caraíba Metais, Cia do Seguro, Coelba, Colégio Impacto, Consultec, Costa do Sauípe, Curtume Campelo, Damicos Consultoria e Negócios – DCN, Dutobrás, Estação das Formas Ltda, Faculdade Isaac Newton, Fainor - Faculdade Independente do Nordeste, Fundação Newton Rique, Labaclen, LemosPassos, Lucaia Environment Technologies, Netra Tecnologia, Nsn Group, PA Arquivos Ltda, Policarbonatos do Brasil, Polifucs, Politeno

³ São elas DCN – Damicos Consultoria e Negócios, e Estação das Formas.

⁴ São eles SESI, Fundação Newton Rique e CETEAD.

Indústria e Comércio S.A, Portobello Hotéis e Resorts, Praia do Forte Eco Resort, Qualidados, Qualitas, Rede Bahia de Comunicação, SESI (Salvador - BA), Sol Embalagens, Tecnosonda, Unimed Ilhéus, Vivo Bahia, TIM.

2. ÉTICA

O conceito de ética empresarial remete aos comportamentos e atividades esperados da empresa no que diz respeito à própria empresa, à comunidade e à sociedade. O conceito inclui também aquelas expectativas que não estão expressas em lei, o que lhe confere um caráter controverso.

A ética torna-se um tema de fundamental importância para as empresas no final do século XX em razão dos numerosos escândalos protagonizados por grandes organizações como Enron, WorldCom, Tyco, dentre outras. Escândalos como estes fazem refletir sobre as práticas empresariais e sobre o papel das empresas na sociedade.

As estratégias adotadas por organizações podem, muitas vezes, fazer surgir problemas éticos. Porém, como a ética tem um caráter eminentemente abstrato e subjetivo, pode gerar expectativas diversas em relação às respostas a estes problemas.

Para alguns teóricos organizacionais, não há como se esperar uma atuação ética das empresas, uma vez que ética e estratégia não podem caminhar lado a lado. Para outros, entretanto, a empresa deve construir parâmetros para fazer frente aos conflitos de interesse e procurar eliminá-los.

Estes parâmetros, tradicionalmente, estavam baseados nos valores construídos pela família, pela comunidade local, pela escola e pela igreja, e exerciam forte controle social. Contudo, gradativamente e de forma precária, este controle foi sendo substituído por valores que vem sendo disseminados pela mídia, pelo maior acesso à informação por parte dos clientes, que passaram a exigir maior qualidade dos produtos e serviços, e pela influência de padrões éticos adotados por empresas junto a seus fornecedores, prestadores de serviços e empregados (SROUR, 2003).

Neste contexto, as empresas não podem se eximir de um papel social, nem podem se manter alheias a esta mobilização dos *stakeholders*. Para Srour (2003), a

moral organizacional é tão importante que virou tema chave para a própria sobrevivência das empresas. O Instituto Ethos comunga da mesma visão e vai além, ao afirmar que a responsabilidade social empresarial tem por base os valores adotados pela organização.

Para o Ethos,

valores e princípios éticos formam a base da cultura de uma empresa, orientando sua conduta e fundamentando sua missão social. A noção de responsabilidade social empresarial decorre da compreensão de que a ação da empresa deve, necessariamente, buscar trazer benefícios para a sociedade, propiciar a realização profissional dos empregados, promover benefícios para os parceiros e para o meio-ambiente e trazer retorno para os investidores. A adoção de uma postura clara e transparente no que diz respeito aos compromissos éticos da empresa fortalece a legitimidade social de suas atividades, refletindo-se positivamente no conjunto de suas relações (ETHOS, 2003 *apud* MOLLICONE, 2003, p.22).

2.1. O QUE É ÉTICA?

De acordo com o Dicionário Oxford de Filosofia, ética é o

estudo dos conceitos envolvidos no raciocínio prático: o bem, a ação correta, o dever, a obrigação, a virtude, a liberdade, a racionalidade, a escolha. É também o estudo de segunda ordem das características objetivos, subjetivas, relativas ou céticas que as afirmações feitas nestes termos possam apresentar (BLACKBURN, 1997, p.129).

Com raiz etimológica na palavra grega *ethos*, ética significa caráter, costume, maneira de se comportar regulada pelo uso (CHAUÍ, 2002; PASSOS, 2004). Pode ser definida como “a indagação sobre a natureza e fundamentos da moralidade, sendo o termo moralidade entendido como juízos morais, padrões e regras de conduta” (TAYLOR, 1975 *apud* FERRELL, 2001, p.6).

Srouf (2003) chama atenção para o fato de que a ética é uma disciplina teórica, e por isso não se deve confundir o esforço aplicado no estudo e na reflexão com os elementos empíricos a serem observados e explicados.

2.1.1. ÉTICA E MORAL

Diferentemente de ética, moral vem do latim *mos, moris*, mas assim como ética, quer dizer costume, modo de agir (CHAUÍ, 2002; PASSOS, 2004, grifos das autoras).

Como se pode notar, há uma estreita relação entre ética e moral. Contudo, diversos autores apontam diferenças nas acepções dos termos, apesar do vínculo que as une. Para Chauí (2002 p.301), moral é “o conjunto de regras que determinam os comportamentos de um

indivíduo dentro de um grupo social”. São as normas de conduta, as regras, padrões e princípios utilizados em situações cotidianas (PASSOS, 2004; FERRELL, 2001). A condição necessária para que um ato seja moral é a aceitação livre e consciente da norma pelo sujeito (CHAUÍ, 2002).

De modo diverso, a ética busca a reflexão e a teorização sobre a conduta humana. De acordo com Chauí (2002, p. 301),

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. Essa reflexão pode seguir as mais diversas direções, dependendo da concepção de ser humano tomada como ponto de partida.

Passos (2004) chama atenção para duas características fundamentais da moral: o seu caráter social e seu aspecto dialético. Em relação ao seu caráter social, a moral envolve sempre a relação entre dois ou mais indivíduos, pois busca o equilíbrio entre os anseios individuais e os interesses da sociedade.

As regras e os limites de um comportamento moral são determinados pelas formas de organização de uma sociedade e pelos relacionamentos pessoais e profissionais que nela se estabelecem, bem como pelas condições materiais e históricas locais (CHAUÍ, 2002). Neste sentido, pode-se afirmar que “os valores morais expressam uma cultura” (PASSOS, 2004, p.23), uma vez que refletem a concepção teórica vigente em uma determinada sociedade.

Assim, não existe uma moral geral, abstrata e universal, pois os sistemas de valores e normas morais são sempre históricos e plurais (SROUR, 2003). “Toda moral está situada no tempo e reflete o mundo em que nossa liberdade se acha situada” (CHAUÍ, 2002, p.302).

Os efeitos de um ato moral afetam não apenas o sujeito que age, mas também as pessoas próximas e a sociedade como um todo. Por isso, o ato moral pressupõe também reciprocidade, na medida em que implica num compromisso que é assumido com toda a sociedade.

A dialética da moral reside no fato de que à sua exterioridade contrapõe-se a necessidade de adesão interna, num equilíbrio delicado entre determinismo e liberdade (CHAUÍ, 2002).

Segundo Chauí (2002, p.304),

dessas características decorre a exigência da responsabilidade. Responsável é aquele que “responde por seus atos”, isto é, a pessoa consciente e livre assume a autoria do seu ato, reconhecendo-o como seu e respondendo pelas consequências dele.

A responsabilidade está relacionada à coragem com que um indivíduo escolhe suas ações e enfrenta os obstáculos que se antepõem aos seus caminhos. Estas ações são consideradas virtuosas quando o indivíduo tem uma disposição permanente para querer o bem. Porém, o conceito de bem, do que é certo ou errado, varia com as condições histórico-sociais e com a forma de interpretação da realidade.

Como “a vida moral é a repetição do agir moral” (*ibid*, p.305), o desenvolvimento de valores morais só se consubstancia através de um processo lento e sutil de legitimação que emerge das escolhas que um indivíduo faz durante a sua vida (PASSOS, 2004).

2.1.2. PRINCIPAIS DOUTRINAS ÉTICAS

A Idade Antiga caracterizou-se pela participação de cidadãos livres (homens adultos, com exceção de escravos e estrangeiros), os únicos considerados com direito a participarem da vida moral, das discussões da vida na *polis*. As ideias de Sócrates, Platão e Aristóteles, principais pensadores da época, abordavam a moral dessa elite intelectual, cujas decisões orientavam os assuntos públicos.

Sócrates, pai da filosofia moral, argumenta que “o Bem era agir bem e a *felicidade*, ter uma vida correta” (PASSOS, 2004, p.32, grifo da autora). Platão, discípulo de Sócrates, também “subordina o mundo sensível [coisas e seres existentes, sombras reflexas das verdadeiras coisas] ao mundo das ideias [além das esferas do sentir e do pensar]” (*ibid*, p.33, grifo nosso). Contudo, diferentemente de Sócrates, a felicidade em Platão é transcendente, na medida em que se encontra fora da vida terrena.

Para Aristóteles, “o bem moral consistia em agir de forma equilibrada e sob a orientação da razão” (*ibid*, p.34). Discípulo de Platão, sua ética também tem como objetivo alcançar a felicidade, que era composta de vários bens como sabedoria, virtude e prazer. As virtudes – coragem, temperança, liberalidade, magnanimidade, mansidão, franqueza e justiça –, segundo Aristóteles, consistem no “justo meio entre extremos, dos quais um é vicioso por excesso, o outro por deficiência” (ABBAGNAGO, 1982, p.387). A busca por este ponto de equilíbrio levaria à felicidade, que estaria baseada em pressupostos coletivos, e não individuais.

Em síntese, as formulações dos clássicos procuram definir os princípios gerais acerca da natureza do homem e, a partir dela, determinam o fim que deve guiar a conduta humana.

Na Idade Média, a ética cristã baseava-se em verdades reveladas de conteúdo religioso, que procuravam ocultar as injustiças de uma sociedade marcada por extrema desigualdade. Uma conduta correta levaria à felicidade que estava em Deus, fim último e primeiro da prática moral. O caminho para a felicidade, assim como na Idade Antiga, envolvia a contemplação e o conhecimento, mas as virtudes morais passariam a ter fundamentação religiosa na fé, na esperança e na caridade (PASSOS, 2004).

Posteriormente, a ética rompe com estes valores religiosos e recoloca o homem no centro da vida humana. Esta visão antropocêntrica moderna tem como principal expoente Immanuel Kant, filósofo alemão cujas formulações defendem a ideia de uma moral da razão pura e do dever. Para Kant, “o único bem em si mesmo era a boa vontade. A vontade é boa quando se age sem nenhum interesse que não seja o cumprimento do dever pelo dever” (*ibid*, p.41). Se por um lado Kant se mantém fiel ao esquema da Idade Antiga e Média, uma vez que sua prática moral estava fundamentada no homem como ser universal, por outro alicerça a moral na razão, que deve orientar o cumprimento de um dever que nada mais é do que manter-se fiel à lei moral mesmo em detrimento de vantagens que se possa obter.

Na Idade Contemporânea, as preocupações éticas se voltam para um ser humano mais real, que vive em um mundo concreto, histórico (PASSOS, 2004). Dentre as diversas teorias que surgem neste período, como o niilismo de Nietzsche, o pragmatismo de Peirce, o existencialismo de Sartre, destacam-se o marxismo, a Escola de Frankfurt e, mais recentemente, o comunitarismo. O marxismo enxerga o ser humano como um ser concreto, social e histórico, na medida em que é capaz de interferir na realidade e de criar valores. A prática moral é apenas uma forma de justificar o *status quo*, de modo a manter as relações materiais e sociais vigentes.

A Escola de Frankfurt chama atenção para o uso que se faz da razão, que ganhou caráter instrumental e serve para garantir a dominação do capital. Marcuse defende que o uso da tecnologia poderia ajudar aos homens a se tornarem mais livres. Já Habermas, defende uma ética centrada no diálogo e na argumentação (PASSOS, 2004).

Em finais do século XX, surge o comunitarismo como filosofia que defende a necessidade de uma primazia ontológica do todo sobre a parte, ou seja, das comunidades e sociedades sobre o indivíduo. Sem necessariamente ir de encontro ao capitalismo e ao liberalismo americano, argumenta que as teorias liberais de justiça deveriam dar maior importância às comunidades para a análise de problemas éticos como multiculturalismo e

liberdade de expressão. No *comunitarismo sensível* de Etzioni⁹ (*Responsive Communitarianism*), esta filosofia encontra um ponto de equilíbrio ao abraçar, simultaneamente, os direitos comunitários e individuais como ponto de partida para a discussão de questões de natureza ética.

Numa tentativa de sintetizar todo este pensamento em categorias mais amplas, Abbagnano (1982) propõe duas concepções fundamentais para ética:

1ª a que considera como ciência do fim para o qual a conduta dos homens deve ser orientada e dos meios para atingir tal fim, deduzindo tanto o fim quanto os meios da natureza do homem; 2ª a que considera como ciência do móvel da conduta humana e procura determinar tal móvel com vistas a dirigir ou disciplinar essa conduta (ABBAGNANO, 1982, p.380).

Na primeira vertente de pensamento, por mais diferentes que sejam as concepções propostas pelos autores, a formulação do raciocínio é a mesma, pois eles: “[...] a) determinam a natureza necessária do homem, b) deduzem de tal natureza o fim para o qual a sua conduta deve orientar-se” (ABBAGNANO, 1982, p.380-381). A outra vertente de pensamento traça o caminho inverso: “a característica dessa concepção é que nela o bem não é definido com base na sua realidade ou perfeição, mas só como objeto da vontade humana ou das regras que a dirigem” (ABBAGNANO, 1982, p.383).

Já Weber classifica as doutrinas éticas em *ética da responsabilidade* e *ética da convicção*. A *ética da responsabilidade* se aproxima da ciência do fim, como proposto por Abbagnano; entretanto não se pode dizer o mesmo da *ética da convicção*, uma vez que esta visão de ciência do móvel não é tão fortemente relacionada com ela.

A *ética da responsabilidade*, ou teleologia, estuda os fins humanos (SROUR, 2003). Segundo Enriquez (1997, p.15, grifo do autor), um indivíduo que se orienta pela ética da responsabilidade “[...] estimará que consequências são imputáveis à sua própria ação, a

⁹ Sociólogo sino-americano, Amitai Etzioni é um dos fundadores do comunitarismo sensível, filosofia que, no início dos anos 90, passou a enfatizar a importância do equilíbrio entre direitos e responsabilidades, e entre autonomia e ordem para a manutenção de uma boa sociedade.

O comunitarismo reconhece que os indivíduos são afetados simultaneamente por forças antagônicas: de um lado, as necessidades individuais; do outro, a dimensão social da existência humana. O autor argumenta que a preservação da liberdade individual depende da manutenção ativa de instituições da sociedade civil onde os indivíduos possam adquirir um senso de responsabilidade, tanto pessoal quanto cívica e coletiva (COMMUNITARISM NETWORK, 2006).

Etzioni estuda também organizações, as formas mais racionais e eficientes de agrupamento social (ETZIONI, 1973). Como a sociedade atual é uma sociedade de organizações, propõe uma teoria estruturalista para a ciência administrativa, embasado pelo pensamento de Max Weber, onde a organização passa a ser analisada como fato social.

Informações sobre o pensamento comunitarista do autor são encontradas no sítio da Rede Comunitarista, no endereço <http://www.gwu.edu/~ccps/platformtext.html>. Para maiores informações sobre a Teoria Estruturalista ver ETZIONI, Amitai. **Organizações Modernas**. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1973.

condição que ele as poderá prever e, portanto, colocar-se-á na condição de antecipar os resultados prováveis”. Desse modo, realiza uma análise da situação para avaliar os possíveis efeitos de suas ações, e planeja a tomada de decisões de modo a obter resultados positivos.

A *ética da convicção*, ou deontologia, trata das obrigações e deveres dos indivíduos. Segundo Srouf (2003), desdobra-se em duas vertentes: (i) “a de princípio, que se atém rigorosamente às normas morais estabelecidas”, e (ii) a da esperança, “que se ancora em ideais, moldada por uma fé capaz de mover montanhas” (p.108). Desse modo, não existe uma preocupação com as consequências dos atos, desde que se aja conforme ordenamentos previamente estabelecidos (ENRIQUEZ, 1997). Assim, “a tomada de decisão deixa de ser dedutiva, como ocorre na teoria da responsabilidade, para ser indutiva” (SROUR, 2003, p.110).

2.2. ÉTICA EMPRESARIAL, O PAPEL DAS ORGANIZAÇÕES

De acordo com Fischer & Melo (2004, p.16.), organizações são “construções sociais, tecidas pela ação coletiva”. Para Passos (2004, grifo nosso), todas as organizações possuem uma *filosofia*, no sentido de que têm uma missão a seguir que procura dar sentido às suas práticas, concretizando-se na interface entre as ações do gestor e o contexto cultural. Desse modo, um gestor coloca em prática a síntese da articulação entre suas ideias, seus valores, e sua condição econômica, política e social com o paradigma da época.

Como atores sociais, as organizações criam identidade e práticas de gestão, estabelecem alianças e têm conflitos com outros atores na construção de uma sociedade mais justa (FISCHER, 2002). Protótipo das organizações modernas, a empresa manifesta preocupações éticas, tentando suprir a deficiência de outras instituições (ENRIQUEZ, 1997).

Follet, já em 1941, afirmava que o mundo precisa de uma ‘mentalidade cooperativa’, destacando a dimensão social da gestão e do compromisso de qualquer gestor com o desenvolvimento social (FISCHER & MELO, 2003).

Para Follet, as empresas exercem um papel de liderança e devem estar a serviço da sociedade. Assim, a gestão, como processo humano e social, deve oferecer estruturas que facilitem a análise de problemas, produção de soluções e o desenvolvimento cooperativo de estratégias de ação numa perspectiva integral e interdisciplinar (FISCHER & MELO, 2003).

Ao assumir compromissos com o social, a empresa cria para si uma responsabilidade que consiste em obrigações não somente éticas, mas também econômicas e legais. O objetivo,

ao assumir estas obrigações, é maximizar os efeitos positivos e minimizar negativos de suas atividades (FERRELL, 2001).

Esta visão de que a empresa é um ator, consciente e responsável por seus atos, permite identificá-la como agente moral. Segundo French (1995 *apud* KREITLON, 2005, p.7-8), “é através de sua estrutura decisória interna [...] que a empresa manifesta uma ‘intencionalidade’ ou ‘consciência’ que a torna moralmente imputável”.

Desse modo, pode-se falar de um conjunto de normas, regras, padrões e princípios que determinam o comportamento de uma empresa em suas atividades cotidianas. A ética empresarial é, então, o estudo do conjunto de

princípios e padrões que orientam o comportamento no mundo dos negócios [...] é assunto frequentemente determinado pelos *stakeholders*, tais como investidores, clientes, grupos de interesse, empregados, o sistema jurídico vigente e a comunidade. Embora esses grupos não estejam necessariamente certos, suas opiniões influenciam a aceitação ou rejeição, pela sociedade, da empresa e de suas atividades (FERRELL, 2001, p.7).

Johnson & Scholes (1997), entendem que as questões éticas relacionadas às organizações privadas acontecem em três níveis: macro, organizacional e individual. No nível macro, são discutidas questões éticas mais amplas sobre o papel da empresa na sociedade, tanto na esfera nacional quanto na internacional. No nível organizacional, a responsabilidade social empresarial diz respeito à forma como a empresa trata as questões éticas na formulação e implementação de estratégias. A atuação social empresarial pode variar de um nível mínimo de cumprimento de obrigações para com a sociedade até um nível maior de governança corporativa, e está relacionada ao modo como são tratadas as demandas, às vezes conflitantes, dos diversos *stakeholders*. Por fim, o nível individual se refere ao papel dos gerentes no processo de gerenciamento estratégico das atitudes e ações de cada indivíduo.

Os autores chamam atenção também para o fato de que o posicionamento ético que uma empresa adota é ponto fundamental para sua governança corporativa, e identificam quatro tipos de posturas mais comumente adotadas. Em um extremo, estão organizações que se preocupam apenas com os interesses dos acionistas, uma vez que os limites impostos pela legislação seriam suficientes para restringir atitudes amorais. Num segundo estágio, a empresa já tem consciência de que um bom gerenciamento das relações com os *stakeholders* traz benefícios em longo prazo para os investidores. No nível

seguinte, a preocupação se estende a todos os *stakeholders*, cujos interesses e expectativas devem estar incorporados nos objetivos e estratégias da companhia. Por fim, no outro extremo, estão as empresas que se preocupam em interferir mais profundamente na sociedade, relegando as considerações financeiras a um segundo plano.

2.3. CONSIDERAÇÕES GERAIS

Para efeitos deste estudo, o conceito de ética pode ser sintetizado como sendo a ciência da conduta, ou seja, a ciência que estuda o conjunto de regras, padrões e princípios que determinam o comportamento moral de um indivíduo (ABBAGNANO, 1982).

Duas características se destacam no agir moral: seu aspecto dialético, uma vez que deve haver um equilíbrio entre os anseios individuais e os interesses coletivos, e seu caráter social, pois os valores morais refletem os arranjos sociais e as condições materiais e históricas de uma sociedade.

A noção de responsabilidade, decorrente das escolhas que são feitas durante a vida moral, pode estar, segundo Webber, fundamentada tanto em pressupostos teleológicos quanto deontológicos.

Neste trabalho, parte-se da premissa funcionalista de que um indivíduo deve identificar virtudes que lhe servirão de fundamentos na vida moral, na busca pelo bem, e assim contribuir para atender às necessidades de uma determinada comunidade (aqui entendida como um “conjunto de atributos”, e não necessariamente um lugar concreto) (ETZIONI, 1997).

Desse modo, o paradigma comunitarista de Etzioni se assenta em pressupostos deontológicos ao afirmar que os indivíduos de uma comunidade devem agir com base em virtudes que são construídas, e permanentemente reconstruídas por eles, e que servem de fundamentação para grupos, processos e estruturas sociais: uma ordem social em equilíbrio com uma autonomia que é socialmente construída.

Esta ética, quando aplicada às organizações, pressupõe a existência de valores que orientam suas ações no mundo dos negócios, especialmente no que diz respeito à responsabilidade social empresarial. Como estes valores são construídos e como eles influenciam as ações, projetos e programas de responsabilidade social das organizações

ao atuar no social? Para compreender melhor a construção destas normas, torna-se imprescindível conhecer mais a fundo a filosofia comunitarista de Etzioni.

3. O PARADIGMA COMUNITARISTA DE ETZIONI

Etzioni (1997) reconhece que as sociedades comunitaristas têm necessidades sociais básicas e universais que devem ser satisfeitas, que as formas de responder a elas são inúmeras e diversas, mas também que existem outras necessidades importantes para a construção de uma boa sociedade.

As virtudes apontadas por Etzioni (1997) como necessárias a uma boa sociedade são: a existência de uma ordem social, a mais espontânea e escolhida possível, e de uma autonomia que inclua liberdades positivas e negativas, que permita a expressão de indivíduos e grupos, mas que seja limitada pela própria sociedade.

Entretanto, a construção e a manutenção de uma boa sociedade estão relacionadas diretamente ao conjunto de pressupostos que os indivíduos têm sobre a natureza humana, na medida em que são eles que determinam os caminhos a serem escolhidos. Estes pressupostos derivam daquelas “características que todos os seres humanos têm em comum, formadas pelas necessidades biológicas que as pessoas dividem com os animais [...] e o resultado de experiências de ‘socialização’ universais” (*ibid*, p.161).

3.1. AS IMPLICAÇÕES DA NATUREZA HUMANA

De um modo geral, as linhas político-intelectuais que discutem os pressupostos sobre a natureza humana estão centradas em duas visões: de um lado, estão aqueles que argumentam a favor da importância do papel do Estado na manutenção da ordem social – *visão rígida*; do outro, estão aqueles que entendem que o papel do indivíduo prepondera sobre o coletivo, na medida em que são as escolhas individuais que regulam o mercado – *visão otimista*.

Dentro da visão otimista, Etzioni (1997) coloca os liberais, conservadores *laissez-faire* e neoconservadores, cujo foco maior está na questão da autonomia. Os principais autores desta linha de pensamento são Locke, Stuart Mill, Adam Smith, Rawls, e outros.

A ideia de liberdade ética preconizada por esta visão “diz respeito ao sujeito moral, capaz de decidir com autonomia em relação a si mesmo e aos outros” (CHAUÍ, 2002, p.316). Porém, a construção do conceito de liberdade no mundo ocidental é antiga, e sua origem remete aos clássicos.

Se em Aristóteles a noção de liberdade ainda estava vinculada à ideia de espaço público, os teólogos cristãos trazem para discussão teórica a noção de uma liberdade interna, relacionada ao próprio eu. Ao propor o conceito de livre-arbítrio – “faculdade da razão e da vontade por meio da qual é escolhido o bem, mediante o auxílio da graça, e o mal, pela ausência dela” (*ibid*, p.318) – Santo Agostinho traz nova luz ao debate.

Com Descartes, as discussões saem do campo teológico, e o conceito de livre-arbítrio se vincula ao da razão, na busca por um autodomínio pessoal:

mesmo que as paixões possam ser boas em si, cabe à razão averiguar como as utilizamos, a fim de dominá-las, já que a força das paixões está em iludir a alma com razões enganosas e inadequadas. Portanto, o intelecto tem prioridade sobre as paixões, na medida em que o melhor conhecimento delas é condição para que possamos controlá-las (*ibid*, p.318-319).

Para Etzioni (1997), esta noção de uma natureza humana essencialmente benigna boa, sustentada pela razão, está na raiz da visão iluminista. É a ideia de um progresso, baseado na ciência e na razão, que pode levar o ser humano à ‘perfeição’.

Na concepção liberal-clássica, “a liberdade de cada um é limitada unicamente pela liberdade dos demais” (*ibid*, p.322). Para os neoclássicos, são as escolhas individuais que, combinadas, devem guiar a economia. Esta visão leva à noção normativa de autonomia do consumidor.

O problema deste desenvolvimento livre, como aponta Etzioni (1997), é que a liberdade de escolha não leva em consideração o fato de que, na maioria das sociedades, predomina uma desigualdade de acesso que delimita o campo de ação dos indivíduos.

Do ponto de vista dos sociais-conservadores, o homem é essencialmente bruto e irracional, e só alcança a virtude mantendo o dever individual sob constante monitoramento. Assim, a virtude requer treinamento, o que se reflete no apoio que dão a medidas de caráter punitivo. De alguma forma, tanto o catolicismo, quanto o calvinismo e o judaísmo expressaram esta ideia.

Uma terceira visão é proposta pelo comunitarismo, especialmente pelo comunitarismo sensível de Etzioni (1997). Para este autor, a natureza humana é essencialmente dinâmica:

as pessoas nascem basicamente selvagens, como defendem os sociais conservadores, mas podem se tornar virtuosas, apesar de nunca tão virtuosas como na visão dos individualistas ou dos liberais do bem-estar (ETZIONI, 1997, p.165, tradução nossa).

3.2. UMA BOA SOCIEDADE

Com base nesta visão dinâmica da natureza humana, Etzioni (1997) propõe uma nova regra de ouro: uma ordem social, para ser ‘boa’, deve estar em constante equilíbrio com a autonomia de seus indivíduos. Contudo, demandas por maior liberdade individual ou por maiores responsabilidades sociais, fruto de mudanças históricas e sociais, afetam este equilíbrio.

Todas as sociedades estão continuamente sujeitas a forças centrífugas e centrípetas aleatórias que nascem tanto da própria sociedade quanto da relação com outras sociedades pelo fato das necessidades sociais nunca estarem plenamente satisfeitas. Estas forças demandam respectivamente pelo reforço na manutenção da ordem e pelo aumento da proteção à autonomia.

Etzioni (1997) defende a ideia de que os arranjos sociais devem, ao mesmo tempo, promover o desenvolvimento de laços sociais para a manutenção da ordem social, que não é fixa, mas mutável, sem permitir que estes laços suprimam as expressões autônomas. Isto requer: (i) confiança principalmente na educação, na liderança, na persuasão e em diálogos morais, mais do que na própria lei; (ii) a definição de um conjunto de valores centrais que devem ser compartilhados; (iii) a ausência de ideologias ou de religiões que deem pouco espaço para a autonomia.

3.3. COMO UMA SOCIEDADE PODE GANHAR AO MESMO TEMPO ORDEM E LIBERDADE

De acordo com Etzioni, (1997), a forma de alcançar, simultaneamente, ordem e liberdade, depende de três condições: (i) internalização de valores, para que se tornem partes integrais do indivíduo; (ii) evolução ou desenvolvimento de meios institucionais que

fortaleçam os valores internalizados; e (iii) diminuição da dialética entre ordem e autonomia, de modo a tornar a ordem social mais sensível à natureza humana.

Os processos de internalização de valores sociais dizem respeito às formas como um indivíduo incorpora valores, tanto durante seu processo de desenvolvimento enquanto criança, como também ao longo da vida, nas relações com os amigos, nas relações de trabalho e nas relações familiares.

Contudo, mesmo que os agentes e os processos de socialização tenham eficiência máxima, os processos de internalização oferecem limites significativos, na medida em que existe uma contradição inevitável ao ser humano: de um lado, a necessidade de estar inserido em uma ordem social e, de outro, a necessidade de natureza humana universal que busca maior autonomia individual. “Um indivíduo comunitarista, assim, [...] está continuamente em conflito com os chamados da natureza (como modelado pela cultura social) e da voz moral [interna]” (ETZIONI, 1997, p.170, tradução nossa). Como a inserção em uma ordem social requer algum tipo de abnegação pessoal e mobilização de recursos, pode haver conflitos entre estas necessidades culturais internalizadas e as necessidades biológicas humanas.

Além das limitações referentes às questões internas inerentes a cada indivíduo, há também limitações externas, como o fato de que os valores ensinados pelos agentes de internalização podem diferir significativamente. Como consequência, tem-se uma permanente tensão entre os valores da cultura que é internalizada e de demandas externas contrárias a estes valores. Desse modo, uma sociedade só pode obter benefícios da internalização de valores nos indivíduos até o ponto em que os custos físicos, econômicos e sociais dos esforços normativos não se tornem muito grandes.

Como a variação no nível de internalização e de fortalecimento de valores de uma comunidade para outra é grande, alguns arranjos sociais têm ‘infraestruturas’ mais apropriadas para o desenvolvimento e/ou manutenção de valores morais. Estas ‘infraestruturas morais’ têm como pilares a família, a escola, a comunidade e a sociedade, locais onde os valores ganham substância ao serem integrados à vida cotidiana (ETZIONI, 1997).

Porém, duas questões permanecem não respondidas: que valores são centrais e de que forma eles são estabelecidos?

3.4. A CONSTRUÇÃO DE VALORES EM UMA SOCIEDADE

Os valores centrais de uma sociedade são os valores com os quais grande parte dos membros de uma sociedade estão comprometidos, mesmo que em graus variados. Para o paradigma comunitarista, estes valores são aqueles passados de geração em geração e que estão relacionados com a cultura de uma sociedade.

Spragens Jr (1992 *apud* ETZIONI, 1997, p.95, tradução nossa) chama atenção para o fato de que,

participar em qualquer associação civil do mundo real que tem uma história significa incorrer em obrigação moral. Mesmo que a sociedade em questão seja imperfeita, cada participante em sua vida diária está em débito com toda a sorte de cidadãos que nunca conheceu e cujos nomes desconhece. As instituições, a infraestrutura, a existência de uma ordem política que é parte do que nos cria e sustenta – tudo isso é recebido como um patrimônio que nós não compramos, e que nós, de forma coerente, não podemos dizer que merecemos.

Assim, o ponto de partida normativo para o estabelecimento destes valores é a própria sociedade.

Os valores que uma sociedade sustenta, além de serem compartilhados por seus membros, devem orientar suas condutas. Contudo, valores não têm ‘vontade própria’, e precisam de procedimentos formais e informais para que sejam construídos. Neste processo, o papel dos indivíduos é fundamental, pois são eles que criam, renovam ou reconstróem a própria cultura com base em normas pré-existentes.

Por esta razão, Etzioni (1997) defende a ideia de que todo indivíduo deve aprender a ‘ouvir a sua voz moral’, ou seja, a ouvir a moral estabelecida pelos valores particulares de uma comunidade. Estes valores comunitários organizam a vida social e asseguram que os membros de uma comunidade obedecerão a eles, mesmo que não sejam obrigados a agir de tal forma. Isso não significa necessariamente negar a autonomia de cada um, uma vez que o indivíduo é sempre o último árbitro moral; em verdade, é precisamente a ausência de coerção que dá maior sustentação a estes valores.

A voz moral pode se manifestar tanto internamente quanto externamente. A voz moral interna encoraja um indivíduo a agir de acordo com o que ele acredita que sejam os valores compartilhados pela sociedade, com base no que aprendeu através da educação, de suas experiências e do desenvolvimento pessoal, e a evitar atitudes que vão de encontro a eles.

A voz moral externa, por sua vez, é a expressão da voz moral do conjunto de indivíduos que compõem uma comunidade.

Os membros de uma comunidade também podem ser convencidos a mudar seus valores ou preferências através de procedimentos próprios. Os *diálogos morais* são ‘conversas’ entre indivíduos onde é discutida a escolha de um curso de ação em detrimento de outros, ou seja, são ‘conversas’ onde se forma um julgamento sobre determinados valores e se dá racionalidade à ação.

Estes diálogos têm início geralmente a partir de discussões pontuais que surgem na mídia e que provocam o aumento da consciência dos atores em torno de um tema, mesmo que estes ainda se mantenham relativamente passivos. No estágio seguinte, o envolvimento mais ativo dos atores depende da importância do tema para cada um, e por isto demanda mais tempo. Nesta etapa, o envolvimento dos atores é mais ativo e o desafio consiste em moldar a reação ao tema que emerge com o aumento da consciência. Por fim, o último estágio consiste na elaboração do veredicto, que só é completo quando há clareza dos fatos para todos os atores, reorganização das percepções desses atores em relação ao tema, e o comprometimento com normas elaboradas que são compartilhadas pela maioria (ETZIONI, 1997).

Para que os diálogos morais ocorram sem que haja ‘guerras culturais’, algumas regras importantes devem ser respeitadas: saber ouvir a opinião de grupos de posição contrária, deixar alguns temas mais sensíveis fora do debate, etc. Os tipos de recursos comumente utilizados por este tipo de diálogo são: (i) apelo a um valor maior, compartilhado pelos participantes, (ii) apelo a um terceiro valor, quando os outros dois divergem, e (iii) e apelo a valores educativos, de persuasão e de liderança.

Entretanto, mesmo que os membros de uma comunidade sejam convencidos a mudar seus valores através de diálogos morais, resta responder ainda à questão de que valores são centrais e por isso devem ser ensinados.

Para Etzioni (1997), a legitimidade dos valores sustentados por uma comunidade está fundamentada em sua história, identidade e cultura. Outras virtudes, mesmo que universais, se não tiverem vínculos com a comunidade, não farão parte de sua cultura e por este motivo não serão abraçadas.

Porém, o fato de uma comunidade sustentar determinado valor não significa que ele constitua necessariamente um valor absoluto, mas apenas que ele tem precedência sobre outros critérios normativos desde que eles não sejam violados.

Assim, é possível contextualizar uma determinada comunidade através dos valores prioritários que ela sustenta e da *accountability* que eles têm dentro de certos limites

normativos. Entretanto, quando culturas diferentes de uma mesma sociedade são confrontadas, ou quando regras estabelecidas são submetidas a julgamento, a necessidade de critérios normativos adicionais se torna evidente.

Poderia-se aplicar o mesmo raciocínio de discussão de valores comunitários dentro de uma sociedade para a relação entre sociedades dentro de uma comunidade global. Entretanto, Etzioni (1997) aponta diversas dificuldades dessa abordagem. Alguns autores propõem que a construção de diálogos morais através de critérios normativos globais, fruto de experiências de socialização universais, criariam um senso moral comum a todas as pessoas. Porém, é preciso reconhecer que os diálogos morais em nível global precisam avançar mais no sentido de construir um conjunto de valores compartilhados entre sociedades que sejam mais estruturantes para todas elas.

Na busca por uma maior *accountability*, muitos acadêmicos têm defendido o argumento de que quando os diálogos são construídos adequadamente, eles são morais. Certamente que os valores resultantes de diálogos morais têm mais status do que aqueles que refletem a ideia de grupos específicos ou do Estado. Contudo, Etzioni (1997) aponta para a necessidade de outros critérios que reconhecem a virtude dos valores abraçados por uma comunidade além da própria confiança nos processos dos diálogos morais.

Mesmo que houvesse um denominador comum em relação a valores globais, urge reconhecer que alguns critérios se apresentam moralmente mais fortes do que outros. No comunitarismo de Etzioni, estes critérios são a existência de uma ordem social em equilíbrio com uma autonomia socialmente construída. Todos os demais valores devem ser construídos em cima destas duas virtudes.

A comunidade oferece um ponto de partida para o estabelecimento de valores morais: sua cultura, história e tradição, e um espaço para que o diálogo moral ocorra. Porém, os indivíduos têm autonomia para sustentar os valores que acharem mais convincentes, mesmo que outros não aprovem. A nova regra de ouro é resultado do equilíbrio entre a autonomia individual de cada um para julgar o que é moralmente correto e o compromisso assumido com os valores compartilhados pela comunidade.

3.5. O PARADIGMA COMUNITARISTA APLICADO A ORGANIZAÇÕES

Como discutido no capítulo anterior, a imputação de uma moralidade às organizações permite identificá-las como atores que manifestam consciência moral em relação às práticas e ações que adotam no mundo dos negócios. As organizações, assim como os indivíduos, são capazes de construir valores e princípios que orientam sua conduta.

Uma organização que adota os pressupostos comunitaristas éticos de Etzioni reconhece que a regra de ouro para uma boa sociedade reside na busca pelo equilíbrio entre a autonomia que tem de julgamento moral e os limites impostos pelos compromissos que assume com valores compartilhados com a sociedade. Nesse contexto, não há superioridade da organização sobre os indivíduos, nem da sociedade sobre as organizações como um todo.

A visão que Etzioni propõe é essencialmente dinâmica: de um lado, a necessidade de sobrevivência impõe uma busca pela satisfação individual; de outro, a inserção em uma ordem social requer o compromisso da organização com valores socialmente compartilhados.

Esta busca pelo equilíbrio entre ordem e autonomia é profundamente afetada por forças antagônicas da sociedade que demandam, ao mesmo tempo, por um reforço na manutenção da ordem e pelo aumento da proteção à autonomia. Como estas necessidades sociais nunca estão plenamente satisfeitas, a manutenção deste equilíbrio vai requerer confiança na educação, na construção de um conjunto de valores que sejam compartilhados, e na ausência de extremismos na sociedade.

Etzioni (1997) estabelece três condições para que uma organização encontre um equilíbrio entre ordem e autonomia: a internalização de valores, fortalecendo as relações de trabalho e os vínculos de amizade; a evolução/desenvolvimento de meios institucionais que fortaleçam a construção de valores, como a criação de espaços para os diálogos morais, e a redução da dialética entre estas duas virtudes.

O autor reconhece, entretanto, que existem limites físicos, materiais e financeiros, para que isso aconteça, como as contradições inerentes à ‘natureza humana’ das organizações, a necessidade de alguma dose de abnegação em favor do coletivo e a necessidade de mobilização de recursos, além de pressões externas de outras organizações que sustentam valores diversos.

Como o nível de internalização varia de uma organização para a outra, algumas organizações têm uma ‘infraestrutura moral’ mais apropriada para o desenvolvimento de valores morais. Esta infraestrutura está relacionada à existência de ‘locais’ onde os valores

ganhem substância, como nas relações entre colegas de trabalho, nas relações dos colaboradores com pessoas externas à organização, em momentos de aprendizado dentro e fora da organização, e nas relações com a comunidade.

Etzioni (1997) argumenta também que os valores que uma organização sustenta têm como ponto de partida normativo a sua própria cultura e a cultura do local onde ela atua. Porém, valores não são estáticos, mas permanentemente construídos e reconstruídos. Neste sentido, o papel das organizações é fundamental para recriá-los com base nas normas pré-existentes.

Assim, mais do que internalizar valores, uma organização deve ser capaz de ‘ouvir sua voz moral’ e de estabelecer diálogos morais. A voz moral interna, para Etzioni (1997), é como um chamado que encoraja uma organização a agir de acordo com o que ela acredita que sejam os valores compartilhados pela comunidade. A voz moral externa, por sua vez, é a expressão da voz moral do conjunto de organizações que compõem uma comunidade. Já os diálogos morais são procedimentos onde uma organização discute, internamente ou com outras organizações, a escolha de um curso de ação em detrimento de outros.

O paradigma comunitarista de Etzioni, quando aplicado às organizações, reconhece que a legitimidade de seus valores está assentada em sua cultura, história e identidade. Entretanto, eles não são absolutos, pois só têm validade enquanto não violarem outros valores adotados pela organização ou pela comunidade onde ela está inserida.

Quando estes valores são confrontados com os de outras organizações, ou quando algum de seus valores está sendo questionado, a necessidade de critérios superiores de julgamento aparece. Etzioni (1997) argumenta que, apesar de alguns autores defenderem a ideia de que quando os diálogos são construídos adequadamente eles são morais, a confiança absoluta nestes processos resultaria numa tautologia. Assim, outros valores mais sólidos tornam-se necessários.

Para o autor, estes valores centrais são a existência de uma ordem social em equilíbrio com uma autonomia socialmente construída. Todos os demais valores devem ser construídos em cima destas duas virtudes. As organizações têm autonomia para sustentar os valores que acharem mais convincentes, mesmo que outros não aprovelem, mas devem ter um compromisso forte com os valores compartilhados pela comunidade.

3.6. CONSIDERAÇÕES GERAIS

Atualmente, tem sido atribuído um papel cada vez maior às organizações privadas, seja pela sua importância econômica ou pela sua capacidade de transformação social. Essa visão de que a empresa privada, por sua capacidade criadora, recursos e liderança, pode assumir responsabilidades diante dos problemas sociais e ambientais e ser um poderoso agente de mudança a favor do desenvolvimento, tem feito aumentar o interesse por ações nas comunidades onde atua.

Uma organização responsável é aquela que responde por seus atos com base nos valores que sustenta, reconhecendo-os como seu modo de agir, se fundamenta no Instituto Ethos, e assumindo as consequências deles. Neste estudo, adota-se a filosofia comunitarista para entender o modo como estes valores são construídos, tomando-se como base o equilíbrio entre a ordem social e a autonomia socialmente construída.

Desse modo, se chega a valores que são compartilhados por uma comunidade corporativa. Estes valores, por sua vez, influenciam suas ações, projetos e programas de responsabilidade social, abrindo possibilidades concretas de maior contribuição ao desenvolvimento socioterritorial.

Contudo, a diversidade de abordagens teóricas sobre responsabilidade social empresarial suscita uma polissemia de conceitos, controvérsias e dilemas em torno do tema o que permite uma ampla gama de interpretações. Quais são estas abordagens e como elas orientam as ações, projetos e programas sociais das organizações?

4. A RESPONSABILIDADE SOCIAL DAS EMPRESAS

Segundo Garcia (2004), a participação em ações sociais por parte do empresariado tem ajudado a redefinir o *ethos* empresarial e criado a ideia de uma responsabilidade social compartilhada, relativizando o aparente antagonismo entre o público e o privado.

Entretanto, esta ideia da empresa como corresponsável pelo desenvolvimento não é recente, remetendo às inúmeras transformações que marcaram profundamente o século XX. Processos como globalização, surgimento de grandes conglomerados transnacionais, flexibilização do processo de trabalho, desenvolvimento de novas tecnologias, aumento da velocidade dos meios de comunicação, inauguração de uma nova era de capitalismo financeiro e fortalecimento da democracia e avanço da cidadania coexistem com o aumento da exclusão e da pobreza, do desemprego, da marginalização de grupos sociais em função da desigualdade social crescente e da degradação ambiental.

No início do século XX, o Estado, ainda sob influência ideológica do liberalismo de Smith, Ricardo e Stuart Mill, tinha suas atividades centradas na promoção da concorrência e na proteção da propriedade individual. As políticas sociais eram mínimas, e consistiam basicamente em projetos assistencialistas de acesso a serviços sociais que beneficiavam principalmente àqueles usuários que poderiam constituir uma ameaça à propriedade individual (GARCIA, 2004).

Às empresas, cabia o papel de garantir a eficiência econômica do sistema: maximizar os lucros, gerar empregos e pagar os impostos, bem como cumprir todas as outras obrigações legais (TENÓRIO, 2004).

No período que vai de 1900 a 1960, o desenvolvimento da administração como ciência e a profissionalização da atividade gerencial ainda estavam sendo construídos

(KREITLON, 2004). Por esta razão, a atuação social das empresas permaneceu ainda muito vinculada aos líderes empresariais e à forma como eles conduziam seus negócios.

Especialmente nos Estados Unidos, palco por excelência da tradição cultural individualista, a responsabilidade social das empresas limitava-se apenas ao ato filantrópico. Esta filantropia era realizada principalmente através de doações ou da criação de fundações privadas, como a Ford e a Guggenheim, pelos grandes magnatas.

Quando em 1929 a quebra da bolsa de Nova York arranha a imagem dos grandes monopólios americanos, aumentam as pressões da sociedade pela incorporação do tema à agenda social. Ao ampliar a generosidade dos mecanismos tributários para a filantropia cultural, o Estado permite uma recuperação ao menos parcial desta imagem.

Somente com a política do *New Deal* de Roosevelt, em 1933, é que a discricionariedade das práticas empresariais foi limitada pelo Estado. Influenciado pelo pensamento keynesiano, o governo aumentou as intervenções do Estado na economia, o que permitiu reduzir as incertezas do mercado e colocar a economia americana num longo período de crescimento econômico. Com isto, abriu-se espaço para o investimento em tecnologia e acumulação de capital, possibilitando a transição da indústria para o modelo de produção em massa.

Com as evoluções tecnológicas e o despertar da administração como ciência para a organização do trabalho, o processo produtivo se altera na busca da eficiência máxima. Entretanto, os primeiros problemas decorrentes do processo de industrialização começam a despontar, como a degradação da qualidade de vida, a intensificação dos problemas ambientais e precariedade das relações de trabalho (TENÓRIO, 2004). A sociedade se mobiliza e passa a questionar o papel das empresas, aumentando as demandas pela solução destes problemas.

Este aumento do controle social faz com que as empresas passem a incorporar alguns dessas expectativas, como a garantia do cumprimento de obrigações legais no que diz respeito a questões trabalhistas e ambientais (MARTINELLI, 2000).

Em pesquisa realizada em 1946 pela revista *Fortune*, 93% dos executivos de grandes corporações americanas, importantes centros decisórios e de poder, afirmam acreditar que suas organizações são responsáveis pelo impacto de suas ações na sociedade. O livro de Howard Bowen de 1953 – *Social Responsibilities of a Business Man* – reflete de algum modo esta visão, e discute que responsabilidades a sociedade espera que as empresas assumam (CARROLL, 1999).

Segundo Tenório (2004, p.18),

até a década de 50, a responsabilidade social empresarial assume dimensão estritamente econômica e é entendida como capacidade empresarial de geração de lucros, criação de empregos, pagamento de impostos e cumprimento de obrigações legais. Esta é a representação clássica do conceito.

Garcia (2004) identifica que, na Europa, este movimento ocorreu de forma um pouco diferente. Países como Itália, Suécia e Inglaterra adotaram modelos mais abrangentes de proteção social, especialmente após o período das grandes guerras, integrando o conjunto de ações do Estado, das empresas e da sociedade civil através de acordos sociais mais amplos.

Os Estados nacionais, movidos por uma necessidade de reconstrução, passaram a ofertar serviços para atender a todas as necessidades dos cidadãos. As igrejas, incluindo a Católica, tiveram uma atuação suplementar em relação ao Estado, especialmente através de ações caritativas (KISIL, 2005). As empresas, por sua vez, ampliaram as garantias trabalhistas, a participação dos trabalhadores na gestão do negócio e aderiram a campanhas de interesse social e ambiental (GARCIA, 2004).

A manutenção do crescimento econômico por longo período tanto na Europa quanto nos Estados Unidos, satisfaz a demanda por desempenho econômico, mas em contrapartida aumentou as pressões por desempenho social. A transição para o modelo de produção em massa, segundo Tenório (2004, p.19-20), fez com que se passasse a buscar “aumento da qualidade de vida, valorização do ser humano, respeito ao meio ambiente, [...] tanto das empresas quanto dos indivíduos”.

Neste ambiente complexo, onde as atividades empresariais têm impacto sobre diversos agentes sociais, os objetivos sociais são incorporados ao plano de negócios das empresas. Para Tenório (2004), devido à grande necessidade de capital e de conhecimentos técnicos especializados, o capital é diluído e o poder é transferido para a administração, reduzindo a influência dos acionistas sobre as empresas. No longo prazo, “a companhia passa a depender da capacidade da administração para atender os anseios da sociedade e incluir expectativas de outros agentes, além de empregados, acionistas e governo, em seu plano de negócios” (*ibid*, p.21).

Por esta razão, no período que vai de 1960 a 1980, os questionamentos sobre a responsabilidade social das empresas ganham uma abordagem mais filosófica (KREITLON, 2004). Essa busca por um maior diálogo entre filosofia e ciência administrativa consolida uma visão da empresa como agente moral dotado de capacidade decisória, e passa a se discutir as obrigações das grandes corporações para com a sociedade.

O período é marcado pelas crises do dólar e do petróleo na década de 70, que encerram o período de mais de 30 anos de crescimento econômico. O capitalismo passa a apresentar sinais de cansaço, voltando a apresentar pequenos ciclos de crescimento seguidos por períodos mais longos de recessão, provocando desemprego e recrudescimento das lutas de classes. A sociedade civil se mobiliza, e passa a questionar o poder dos grandes conglomerados e das multinacionais. As pressões se tornam generalizadas, e as empresas se tornam alvo de uma pauta de reivindicações que inclui desde o problema do desemprego até políticas raciais e de gênero.

A partir da década de 80, a adoção de políticas neoliberais ajuda a institucionalizar o fenômeno da responsabilidade social corporativa (KREITLON, 2004), na medida em que provoca mudanças nas relações entre Estado, empresas e sociedade civil. Com a retomada do liberalismo econômico sob esta nova perspectiva, os problemas sociais se tornaram mais intensos, o que provocou o surgimento de organizações não-governamentais e a consolidação do Terceiro Setor. De acordo com Kisil (2005, p.28), o Terceiro Setor incorpora “as ações de cidadania, de natureza privada, de indivíduos, empresas ou entidades comunitárias que, de maneira voluntária, colocam-se a serviço do benefício público”.

Na década de 90, as novas tecnologias criam as condições para a globalização econômica, para a diminuição das fronteiras entre países e para o surgimento da produção flexível, que aglutina as grandes multinacionais em redes de conglomerados transnacionais. Kreitlon (2004) chama atenção para uma nova fase do capitalismo que, sem ter uma base territorial definida, integra mercados financeiros ao redor do mundo e deixa os países, em especial aqueles em desenvolvimento, à mercê dos grandes investidores institucionais.

No campo organizacional, a responsabilidade social se reveste de argumentos a favor do mercado. Em um ambiente tão competitivo, as empresas querem resguardar sua imagem e sua marca (SROUR, 1998). Os consumidores, por outro lado, podem se mobilizar e punir empresas irresponsáveis socialmente.

Hoje, esta cobrança por uma maior participação das empresas e da sociedade civil na área pública, como proposto pelo *World Business Council for Sustainable Development*, levou a alianças entre as diversas esferas em prol de um desenvolvimento sustentável, que se perpetue no tempo. Composto pelas dimensões econômica, ambiental e empresarial, o desenvolvimento sustentável tem por objetivo “obter crescimento econômico por meio da preservação do meio ambiente e pelo respeito aos anseios dos diversos agentes sociais, contribuindo assim para a melhoria da qualidade de vida da sociedade” (TENÓRIO, 2004, p.25).

Estas alianças, por sua vez, possibilitaram uma maior sustentabilidade dos projetos, a potencialização de recursos econômicos, de gestão e de conhecimento, a participação social e o incremento da produtividade e de insumos (BOMBAL & KROTSCH *apud* SCHOMMER, 2000).

4.1. RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL: UM CONCEITO EM CONSTRUÇÃO

Até a década de 50, a atuação social era marcadamente filantrópica. Com o aumento do controle social, as empresas começaram a se questionar acerca do seu papel para a sociedade. Bowen (1953 *apud* ASHLEY, 2004, p.6), coloca a questão a responsabilidade social da empresa da seguinte forma: “a responsabilidade social é a obrigação do homem de negócios de adotar orientações, tomar decisões e seguir linhas de ação que sejam compatíveis com fins e valores.

Nos anos 60, o interesse da academia por uma maior formalização e conceituação da responsabilidade social corporativa cresce significativamente (CARROLL, 1999). Autores como Davis (1960), Frederick (1960), McGuire (1963), Davis & Blomstrom (1966) e Walton (1967) reconhecem que os efeitos das decisões e ações das empresas repercutem diretamente no sistema social, razão pela qual o compromisso com a sociedade deve ir além dos aspectos legais e econômicos. Entretanto, nenhum dos autores especifica que obrigações seriam estas.

David & Blomstrom (1966 *apud* CARROLL, 1999, p.12), destacam que a responsabilidade social deve levar em consideração “as necessidades e interesses daqueles que podem ser afetados pelas ações das empresas” tema explorado posteriormente pela *Teoria dos Stakeholders* de Robert Freeman.

O surgimento de novas teorias sobre organizações, e especialmente o reconhecimento da dimensão social nas práticas organizacionais através de autores como Weber, Etzioni, Barnard, Selznick, Parsons e Blau, faz com que a idéia de filantropia se dissocie da de responsabilidade. A responsabilidade, agora, passa a se referir às práticas usuais da empresa (FISCHER & MELO, 2004).

Contudo, estas mudanças conceituais na forma como as empresas devem ser conduzidas ocorreram não sem muitas manifestações em contrário. Em entrevista dada ao jornal *The New York Times* em 1970, Milton Friedman se posiciona contra a onda de

responsabilidade social instaurada a partir do modelo adotado pela General Motors¹¹, e argumenta que a única responsabilidade social que uma empresa tem é aumentar os seus lucros.

Friedman (1970), ao defender a ideia de que a responsabilidade social mina as bases de uma sociedade livre, compartilha do ceticismo de Adam Smith sobre os benefícios que podem ser esperados das ações empresariais em prol do bem público.

Os argumentos de Friedman (1970) não são poucos. Em primeiro lugar, se a empresa pudesse ser considerada um agente moral, seu gestor estaria investindo o dinheiro dos acionistas em outros interesses que não os dos próprios acionistas. Isto reduziria a lucratividade da empresa e elevaria os preços ao consumidor, o que afetaria a remuneração dos empregados. Em segundo lugar, tanto a função de coletar impostos quanto a decisão sobre como utilizar recursos para o bem público são atribuições do governo.

A única responsabilidade de um gestor empresarial deve ser, dentro de um mercado competitivo, aberto e livre, maximizar os lucros da empresa sem desrespeitar limites éticos e legais. A responsabilidade social é sempre do indivíduo, e nunca da empresa, pois apenas um ser humano pode reconhecer e assumir espontaneamente as responsabilidades que achar relevantes.

Em relação à General Motors, argumenta que a política de responsabilidade social adotada pela empresa não passa de uma tentativa de alguns acionistas mobilizarem os consumidores e empregados, bem como os demais acionistas, a favor de causas sociais que defendem individualmente (FRIEDMAN, 1970).

A década de 70, segundo Carroll (1999), é marcada pela proliferação das definições de responsabilidade social, como em Johnson (1971), CED (1971), Steiner (1971), Davis (1973), Eilbert & Parker (1973), Eells & Walton (1974) Backman (1975), Sethi (1975), Preston & Post (1975), Bowman & Haire (1975), Holmes (1976), Fitch (1976), Abbot & Monsen (1979), Zenisek (1979) e Carroll (1979).

A multiplicidade de interesses que afetam uma empresa é tema tratado especificamente por Johnson e Abbot & Monsen (1979). Zenisek (1979) argumenta a favor de um 'ajuste' entre ética empresarial e expectativas sociais em relação às empresas. Alguns modelos e níveis de análise da responsabilidade social são discutidos por Johnson (1971), CED (1971), Sethi (1975) e Carroll (1979). Manne (1972), Wallich (1972) e Carroll (1979)

¹¹ O modelo adotado pela General Motors é fruto de uma campanha liderada por Ralph Nader e outros que compraram ações da empresa com o propósito de influenciá-la a adotar atitudes socialmente responsáveis, como a realização de testes de segurança mais específicos e adoção de padrões ambientais em seus automóveis.

elencam algumas condições necessárias para que uma empresa desenvolva políticas de responsabilidade social, enquanto Backman (1975) correlaciona este conceito com o de desempenho econômico.

Preston & Post (1975 *apud* TENÓRIO, 2004) chamam atenção para a necessidade de uma perspectiva mais ampla de responsabilidade social, em que a empresa estabeleça uma relação coerente entre suas atividades internas e o meio ambiente. Os autores partem do argumento de que apesar das atividades empresariais terem impacto no ambiente, não existe um limite claramente definido entre o que é público e o que é privado. Como a responsabilidade social é uma função das organizações no contexto da vida pública, trata-se então de uma *responsabilidade pública*.

Para Eilbert & Parker (1973 *apud* CARROLL, 1999), o ambiente no qual as empresas estão inseridas pode ser entendido não apenas em termos de comunidade local, mas dos problemas sociais como um todo.

Sethi (1975 *apud* CARROLL, 1999, grifo do autor) diferencia a ação corporativa em: (i) *obrigação social*, que é a resposta reativa da empresa às forças do mercado ou às restrições legais; (ii) *responsabilidade social*, cujas políticas estão baseadas nas normas e valores sociais aceitos em conjunto com sua expectativa de desempenho; (iii) *sensibilidade social*, que cujas políticas vão além do que é esperado, pois estão relacionadas a ações preventivas de adaptação das atividades corporativas às necessidades sociais

Segundo Borges (2001 *apud* TENÓRIO, 2004, p.44, grifo do autor), o conceito de *sensibilidade* ou *responsividade social* sugere que, como as empresas prestam um serviço público devem necessariamente “responder às demandas sociais para sobreviver, adaptando o comportamento corporativo às necessidades sociais”. Com isso, a responsabilidade social passa a ser uma questão fundamental para a sobrevivência da empresa no mercado.

Ao notar que o contrato social entre empresa e sociedade estava mudando, o CED – Comitê para o Desenvolvimento Econômico – desenvolve um modelo de círculos concêntricos para identificar o nível de responsabilidade social de uma empresa: (i) o *círculo interno* engloba as responsabilidades básicas para a realização eficiente de suas funções econômicas, como produtos, empregos e crescimento; (ii) o *círculo intermediário*, além das funções econômicas, engloba uma sensibilidade às mudanças das prioridades e valores sociais; e (iii) o *círculo externo*, por sua vez, engloba todas as atividades que envolvem a melhoria do ambiente social de forma mais ampla (CED, 1971 *apud* CARROLL, 1999).

De modo análogo, Carroll (1979 *apud* TENÓRIO, 2004) propõe a pirâmide de responsabilidade social. O principal argumento é de que as relações entre as empresas e a

sociedade são interdependentes, e por isso o conceito de responsabilidade social deve incluir as expectativas econômicas, legais, éticas e discricionárias de uma sociedade para com as empresas em um determinado momento.

As expectativas econômicas envolvem a obtenção de lucro através da venda de bens e serviços, enquanto as legais estão relacionadas ao funcionamento das empresas com base nas 'regras básicas do jogo'. Já as expectativas éticas dizem respeito aos tipos de ações e normas éticas abraçadas pela empresa. Por fim, as expectativas discricionárias estão relacionadas aos papéis espontâneos que uma organização assume, mas para os quais a sociedade não prevê um limite claro (CARROLL, 1979 *apud* CARROLL, 1999).

Segundo Carroll (1999), os anos 80 se caracterizam pelas pesquisas sobre as práticas de responsabilidade social e pela articulação do conceito com temas alternativos, como apontam os trabalhos de Tuzzolino & Armandi (1981), Strand (1983), Cochran & Wood (1984) e Epstein (1987). No que diz respeito à gestão da responsabilidade social, busca-se o desenvolvimento de instrumentos de gerenciamento dos problemas éticos e sociais que permitam revertê-los em vantagem competitiva para as empresas (CARROLL, 1999; KREITLON, 2004).

Jones (1980) segue pesquisando os grupos com os quais as empresas têm obrigações, como consumidores, empregados, fornecedores e comunidades, e enfatiza a visão da responsabilidade social como um processo. Strand (1983) procura correlacionar a responsabilidade social com conceitos como *sensibilidade social* e '*respostas sociais*', Cochran & Wood (1984) com *desempenho social corporativo*, Epstein (1987) com *sensibilidade e ética empresarial* e Tuzzolino & Armandi (1981) com a hierarquia de necessidades de Maslow. Aupperle, Carroll & Hatfield (1985) 'confirmam', através de pesquisa, os quatro componentes prioritários da responsabilidade social, em ordem de importância: econômico, legal, ético e discricionário, apesar de não haver unanimidade sobre a inclusão do componente econômico como parte da responsabilidade social. Por fim, Drucker (1984) argumenta que lucratividade e responsabilidade são conceitos compatíveis, e que a empresa pode converter sua responsabilidade social em oportunidades de negócios.

Desse modo, o conceito de responsabilidade social adquire duas dimensões principais: ética, no que tange a princípios religiosos e normas sociais, e instrumental, quando estabelece uma relação positiva entre o comportamento socialmente responsável e o desempenho econômico da empresa. Com o aumento da consciência em torno de questões culturais, ambientais e de gênero, a empresa adota uma postura pró-ativa, antecipa-se a ações

regulatórias e ganha um diferencial frente a seus competidores menos responsáveis socialmente.

Nos anos 90, as contribuições acadêmicas para a área são menores, e os principais temas tratados são: desempenho social corporativo, *teoria dos stakeholders*, *teoria da ética empresarial e cidadania corporativa*.

A *Teoria dos Stakeholders* de Freeman (1988) é abraçada por todas as escolas, na medida em que amplia o âmbito de atuação da empresa e os seus vetores de ação: apoio ao desenvolvimento da comunidade onde atua, preservação do meio-ambiente, investimento no bem-estar dos funcionários e dependentes e em um ambiente de trabalho agradável, comunicações transparentes, retorno para os acionistas e sinergia com os parceiros.

Assim, a responsabilidade social pode ser entendida também como um compromisso com o desenvolvimento e com a melhoria da qualidade de vida dos empregados, da comunidade e da sociedade em geral (JARAMILLO & ANGEL, 1996 *apud* ASHLEY, 2004; TORO & HOYOS, 1998 *apud* SCHOMMER, 2000).

Dentro do conceito atual de desenvolvimento sustentável, a responsabilidade social empresarial permeia as dimensões econômica, social e ambiental.

Para Votaw (1975 *apud* ASHLEY, 2004, p.7), responsabilidade social significa algo, mas nem sempre a mesma coisa, para todos. Para alguns, ela representa a idéia de responsabilidade ou obrigação legal; para outros, ainda, o significado transmitido é o de responsável por, num modo causal. Muitos, simplesmente, equiparam-na a uma contribuição caridosa; outros tomam-na pelo sentido de socialmente consciente.

4.2. A TEORIA DOS STAKEHOLDERS

A *Teoria dos Stakeholders* é um tema estrutural para a ética empresarial, uma vez que os interesses dos *stakeholders* podem constituir tanto uma ameaça quanto um benefício para uma organização.

Em seu livro “*Corporate Strategy and the Search for Ethics*” de 1988, Freeman busca estabelecer uma correlação entre ética e estratégia, e argumenta que embasar o pensamento estratégico com a ética, através da análise dos interesses conflitantes dos *stakeholders*, é uma tentativa de encontrar modos de estabelecer certos interesses como vantagens para a empresa

Segundo o autor, os conflitos presentes no mundo empresarial são fundamentalmente sobre ética e valores. A necessidade de uma ética empresarial se explica pelo fato de que as

empresas, assim como as pessoas, querem justificar suas ações, mas não há um consenso claro sobre que princípios e valores são válidos para uma empresa.

A noção de responsabilidade social corporativa tem sido a mais comumente usada pelas empresas na tentativa de combinar ética e estratégia. Na visão de Freeman (1988), as práticas atuais de responsabilidade social não têm conseguido realizar este intento, uma vez que não promovem discussões significativas sobre os fundamentos éticos que afetam a essência das empresas.

Para o autor, a combinação entre ética e estratégia só é possível quando as práticas empresariais refletem uma visão do indivíduo como capaz de fazer escolhas e de ter um alto grau de autonomia. Assim, uma “estratégia empreendedora” denota uma ação que conjuga o pensamento ético com o estratégico, tornando as empresas instituições mais humanas.

Freeman (1988) identifica sete padrões de atuação articulados a diferentes visões morais que oferecem respostas diversificadas sobre as obrigações morais de uma empresa são:

Quadro 1 – Padrões de estratégia empresarial

ESTRATÉGIA	CARACTERÍSTICAS
Estratégia empresarial do acionista	Ênfase na maximização dos interesses dos acionistas, fundamentada em teorias econômicas e financeiras. Contudo, pode-se analisar a propriedade corporativa do mesmo modo que outras formas de propriedade? O que acontece com as demandas dos outros grupos que são afetados pelo uso da propriedade da firma?
Estratégia empresarial de prerrogativa gerencial	Ênfase na maximização dos interesses dos dirigentes da empresa. Compreender os valores que estão por trás dessa demanda particular é crucial para correlacionar ética e estratégia.
Estratégia empresarial do stakeholder restrita	Ênfase na maximização dos interesses de um conjunto restrito de <i>stakeholders</i> , como consumidores, empregados e acionistas. Amplia a noção do objetivo corporativo, e busca encontrar um equilíbrio na solução de conflitos de interesses.
Estratégia empresarial do stakeholder irrestrita	Ênfase na maximização dos interesses de todos os <i>stakeholders</i> . Obviamente que haverá conflitos de interesse entre os grupos, mas caberá aos gerentes identificá-los e resolvê-los. A base usual desta estratégia é uma ética conhecida como “utilitarismo”.
Estratégia empresarial da harmonia social	Ênfase na maximização da harmonia social, cujo conceito deve incluir a promoção do consenso e a minimização do conflito sobre os fins de uma sociedade. Contudo, as sociedades ocidentais dão pouca prioridade a essa estratégia, uma vez que priorizam o individualismo e o pluralismo.
Estratégia empresarial rawlsiana	Ênfase na promoção da desigualdade entre <i>stakeholders</i> somente quando essa desigualdade resultar em crescimento do nível do pior <i>stakeholder</i> , com base nos conceitos de Rawls sobre o papel das instituições sociais na promoção da justiça.
Estratégia empresarial do projeto pessoal	Ênfase na maximização da habilidade da empresa de permitir que membros corporativos realizem seus próprios projetos. Esta é a melhor forma de correlacionar ética e estratégia, pois a valorização dos indivíduos, empregados, consumidores, fornecedores, dentre outros, aumenta o comprometimento de todos. Indivíduos são sempre fins, e nunca meios para uma organização.

Fonte: Adaptado de FREEMAN (1988, p.72)

Este ideal da ética nos negócios procura incorporar os interesses cooperativos e competitivos dos diversos *stakeholders* através de uma visão sistêmica, modelo incorporado e adaptado por diversos autores da responsabilidade social.

Para Johnson & Scholes (1997), uma empresa pode ter apenas quatro posicionamentos morais: (i) de maximização do lucro, (ii) de maximização do lucro com

incorporação de expectativas de alguns *stakeholders* (geralmente consumidores e empregados), (iii), de maximização dos lucros com incorporação mais explícita das expectativas de todos os *stakeholders* aos objetivos da organização, e (iv) de cunho mais ideológico, sendo os aspectos financeiros relegados a um segundo plano.

Os autores, contudo, reconhecem que há *stakeholders* cujos direitos são protegidos por lei, enquanto há outros que, apesar de não possuírem direitos formalizados, também possuem legitimidade perante a organização.

Clarkson (1995, grifo nosso) sugere que os *stakeholders* podem ser classificados em *stakeholders* primários e secundários. Os *stakeholders* primários são aqueles essenciais para a sobrevivência da organização, como acionistas, investidores, empregados, clientes e fornecedores, bem como governos e comunidades que oferecem respectivamente a infraestrutura e o mercado. Os *stakeholders* secundários, por sua vez, são aqueles que, apesar de influenciarem ou estarem influenciados pelas atividades da empresa, não realizam com ela transações que sejam essenciais para a sua sobrevivência.

Donaldson & Preston (1995, p.65, tradução nossa) entendem que a empresa engloba uma “constelação de interesses cooperativos e competitivos que influenciam seus valores intrínsecos”. O contexto cultural, tanto da organização quanto da sociedade na qual ela está inserida, orienta o tipo de posicionamento que uma empresa vai adotar e o modo pelo qual ela vai lidar com os interesses de cada um dos *stakeholders* (JOHNSON & SCHOLES, 1997, grifo nosso). Como os valores que uma sociedade sustenta mudam ao longo do tempo, a empresa deve estar sempre atenta a essas mudanças, pois é com base nos princípios, valores e crenças incorporados à sua cultura organizacional que o processo de tomada de decisão é construído.

Para estabelecer que estratégia adotar com cada *stakeholder* em termos de gerenciamento dessas relações, Johnson & Scholes (1997) propõem que se faça um mapeamento que correlacione o nível de interesse de cada *stakeholder* com o poder político que ele tem.

Para Etzioni (1998), todos os indivíduos que afetam ou são afetados pela empresa, são membros potenciais de uma comunidade, e por isso possuem valores compartilhados, apesar de possíveis divergências de interesses, necessidades e valores. Por esta razão, mesmo que a *Teoria dos Stakeholders* careça de uma base teórica mais sólida, como apontado por alguns autores (ARGANDOÑA, 1998 *apud* SCHOMMER, 2000), o importante é que os interesses dos *stakeholders* representados na ação das empresas estejam baseados nesses valores compartilhados e sejam voltados para o bem comum.

4.2.1. A BASE MORAL DA TEORIA DOS STAKEHOLDERS

Em artigo denominado “*The Moral Basis of Stakeholder Theory*”, Gibson (2000, grifo nosso) analisa a existência ou não de uma fundamentação moral para a análise dos interesses dos *stakeholders*.

A análise do impacto dos *stakeholders* no desempenho corporativo tende a trilhar um caminho onde a prudência a favor dos interesses da organização deixaria o componente ético em segundo plano. Por isso, é comum que se aponte uma ausência de fundamento moral à abordagem instrumental. Contudo, Gibson (2000) argumenta que, se por um lado a análise de tudo o que interessa à empresa conduz a um escopo muito abrangente, por outro não existem provas de que não é possível uma empresa exercer suas atividades e fazer o bem. Na ausência de provas, as empresas devem agir como se isso fosse verdade, o que pode demandar considerações morais e instrumentais.

Outra abordagem da *Teoria dos Stakeholders* propõe que a empresa tem um dever fiduciário não só com os acionistas, mas também com outros *stakeholders*. Esta premissa permite argumentar que uma empresa deve implementar ações que tragam benefícios imediatos não apenas para seus investidores. Porém, esta abordagem não oferece uma argumentação moral que justifique porque as empresas devem ter obrigações mínimas com outros *stakeholders* que não os acionistas.

A abordagem deontológica da *Teoria dos Stakeholders*, como proposta por Freeman, requer que as pessoas sejam tratadas como “fins em si mesmas” (como na ética kantiana), como mais do que apenas meios de maximizar os lucros. O argumento é simples: alguns *stakeholders* têm interesses que são protegidos por leis, e por isso têm também direitos e obrigações que são legítimos e que devem ser respeitados pelas empresas (FREEMAN, 1984 *apud* GIBSON, 2000). Estas, por sua vez, devem agir como agentes morais que estão momentaneamente em posição de poder (FREEMAN, 1997 *apud* GIBSON, 2000).

Freeman (1984 *apud* GIBSON, 2000, p.249, tradução nossa, grifo nosso), inspirado em Rawls, argumenta que

... pessoas racionais podem desenvolver uma teoria moral que maximize a igualdade de oportunidade a todos e uma distribuição igualitária dos recursos sociais, a menos que uma distribuição desigual privilegie alguém sem prejudicar os outros [... A *Teoria dos Stakeholders*] também e uma teoria “contratualista”, na medida em que supõe que é possível desenvolver uma teoria moral adequada como se existisse um contrato social hipotético, onde os participantes concordam

livremente com um conjunto de princípios fundamentais. O contrato então se torna um ponto de referência para a justiça.

Desse modo, para Freeman (1988), as empresas, como seres dotados de consciência e razão, têm obrigações iguais com todos *stakeholders*, que por sua vez têm seus direitos e obrigações protegidos por lei.

Para Gibson (2000), esta abordagem deontológica é a mais adequada para descrever as obrigações da empresa com seus *stakeholders*. Entretanto, algumas questões são relevantes para que um *stakeholder* tenha um apelo moral: (i) a existência de uma cultura cujos valores transcendam as pessoas que compõem o grupo; (ii) a legitimidade das demandas, cujo impacto será maior quando relacionadas a direitos humanos básicos; e (iii) o reconhecimento de que alguns agentes podem favorecer outros, mesmo sem uma recompensa instrumental.

4.3. A TEORIA DOS STAKEHOLDERS E O PARADIGMA COMUNITARISTA

Taylor (1989 *apud* ETZIONI, 1997, p.243-244, grifo nosso) argumenta que explicações racionais sobre o valor moral, como a que Freeman (1988) propõe inspirado na *Teoria da Justiça* de Rawls, são tentativas de “‘articular’ o senso moral, mas não são a sua essência”. Isto porque, segundo Taylor, as reações morais são essencialmente duais: de um lado, os instintos procuram atender a necessidades universais de sobrevivência; de outro, a racionalidade parece buscar argumentos virtuosos sobre a natureza universal dos seres humanos.

O que diferencia a abordagem proposta por Etzioni (1997) da abordagem utilizada por Freeman (1988) é o reconhecimento da tensão que existe entre os ‘chamados da natureza’ e a voz moral, e da capacidade que uma organização tem de, a partir desta tensão, avaliar suas necessidades e desejos e tomar decisões. Estas decisões, porém, não são formuladas apenas internamente, mas na interlocução e no diálogo com outros atores, o que influencia profundamente este processo.

Alguns autores vêem os diálogos deliberativos como “procedimentos justos através dos quais atores políticos se engajam em argumentos racionais com o propósito de resolver conflitos políticos” (KNIGHT & JOHNSON, 1994 *apud* ETZIONI, 1997, p.98). Contudo, para Kuklinski (1991 *apud* ETZIONI, 1997, p.98, tradução nossa),

de Kant a Rawls, os intelectuais têm, equivocadamente, dado muita importância às teorias sobre a deliberação racional e, por consequência, rejeitado a legitimidade das emoções e sentimentos como (inevitáveis) elementos da política.

Etzioni (1997) aponta algumas razões pelas quais os diálogos deliberativos não são suficientes. Em primeiro lugar, os atores que participam deste tipo de diálogo nunca têm toda a informação necessária para discutir os temas que estão sendo tratados e, mesmo que tivessem, não teriam como analisar todas as possibilidades possíveis. Assim, neste processo os resultados são mais limitados do que o que usualmente se reconhece.

Em segundo lugar, muitos participantes representam grupos de interesses, cujos valores comunicados são influenciados pelos valores dos membros que estão momentaneamente no poder. Além disso, muitas vezes os discursos nos debates giram muito mais em torno da garantia da sobrevivência do grupo do que necessariamente da defesa dos interesses da comunidade.

Por fim, a escola racional tem uma tendência a ignorar o fato de que os temas tratados por uma organização têm um caráter muito mais normativo do que empírico ou lógico (ETZIONI, 1997).

Apesar de todas essas críticas, Etzioni (1997) defende a importância dos diálogos para a construção de valores na sociedade e argumenta que os diálogos morais são mais adequados do que os deliberativos, na medida em que chegam a valores que são compartilhados pela maioria de seus membros. Contudo, a construção de tais valores está condicionada à manutenção dos valores de primeira ordem de uma boa sociedade: a existência de uma ordem moral onde a ordem social esteja em equilíbrio com uma autonomia socialmente construída.

Uma análise dos *stakeholders* sob o ponto de vista comunitarista de Etzioni (1997) reconhece que uma organização deve sustentar os valores que ela achar mais convincentes, procurando se conectar aos valores da comunidade na qual está inserida. Estes valores têm como ponto de partida normativo a sua própria cultura e a cultura do local onde ela atua.

Porém, tanto os *stakeholders* quanto a própria organização podem ser convencidos a mudar suas preferências através dos *diálogos morais*, ‘conversas’ onde se constroem julgamentos sobre determinados valores.

Neste sentido, o argumento de que os *stakeholders* são mais do que apenas meios de maximizar os lucros permanece válido. *Stakeholders* têm direitos e obrigações protegidos por lei que devem ser respeitados pelas empresas e vice-versa.

Contudo, tratar as empresas e os *stakeholders* como agentes morais, para Freeman (1988), significa imputar uma racionalidade a indivíduos aos quais é atribuída a capacidade de desenvolver uma teoria moral. De acordo com esta teoria, é possível maximizar as

oportunidades e distribuir igualmente os recursos sociais, a não ser que uma decisão desigual não prejudique os demais.

Como bem sinaliza Taylor, este argumento ignora o fato de que as reações morais têm dois lados que são complementares: um instintivo e outro racional. Etzioni (1997) reconhece esta tensão entre os ‘chamados da natureza’ e a voz moral, e argumenta que uma organização, nas suas relações com os *stakeholders*, só é capaz de construir valores que sejam compartilhados através de ‘conversas’ conhecidas como diálogos morais. Esses diálogos, por sua vez, só ocorrem na existência de uma ordem social que esteja em equilíbrio com uma autonomia socialmente construída.

Assim, uma organização é sempre o último árbitro moral de suas ações, apesar de seus interesses serem limitados pelas ações, interesses, direitos e obrigações de todos os seus *stakeholders*. Neste sentido, é possível falar da existência de uma base moral na relação da empresa com seus *stakeholders*.

Apesar das limitações que esta abordagem deontológica oferece, ela traz duas grandes vantagens. O fato dos *stakeholders* serem vistos como agentes morais permite falar em deveres e obrigações da empresa para com eles. Por sua vez, a existência destes deveres e obrigações indica que é possível construir parâmetros éticos para estas relações, o que permite falar de uma *Teoria dos Stakeholders* prescritiva (GIBSON, 2000, grifo nosso).

Etzioni (1998, grifo nosso) propõe que os interesses dos *stakeholders* sejam tratados numa perspectiva abrangente e sistemática, muito mais como detentores de direitos do que privilégios concedidos pelas empresas.

A participação política nas comunidades corporativas, segundo Etzioni (1998), não difere significativamente do que ocorre em um sistema democrático, apesar de alguns autores acreditarem que o fato dos dirigentes de uma empresa não atenderem às expectativas dos acionistas pode implicar no não atendimento das expectativas dos demais *stakeholders*. Decerto que existem diferenças nas formas de implementá-la – através de sistema eletivo, através da construção do consenso via diálogos morais, através de coalizões entre dois ou mais *stakeholders*, mas o aumento na participação dos *stakeholders* pode aumentar significativamente o *accountability* dos executivos da empresa.

Para Etzioni (1998), a grande questão é procurar identificar, continuamente, em que medida uma empresa deve se render às tensões das forças do mercado ou permitir que outras considerações sociais orientem a sua estratégia, especialmente quando se discute a inclusão dos interesses dos *stakeholders*, questão fundamental para a governança corporativa.

4.4. CONSIDERAÇÕES GERAIS

No início do século XX, as ações sociais das grandes corporações americanas eram eminentemente filantrópicas, e refletiam o desejo pessoal, do ponto de vista moral, de grandes líderes empresariais. Este quadro permanece mais ou menos estável até 1953, quando Howard Bowen (1953) lança um livro que discute as responsabilidades que a sociedade espera que uma empresa assuma. Apesar de Bowen (1953, *apud* CARROLL, 1999) não especificar que obrigações seriam estas, abre uma nova perspectiva para a relação das empresas com a sociedade.

O desenvolvimento da administração como ciência e a busca por um maior diálogo com a filosofia culminam no reconhecimento de uma dimensão social nas práticas organizacionais. A imputabilidade de uma moral às empresas não só legitima a sua participação em ações sociais como reconhece que a obrigatoriedade destas ações decorre de contratos, explícitos ou implícitos, com a sociedade.

Contudo, esta visão da empresa como agente moral não é consenso para todos. Autores como Friedman (1970) criticam a onda de responsabilidade social que cresce com a política de responsabilidade implantada pela GM na década de 70. Para ele, a responsabilidade social é sempre individual, na medida em que apenas um indivíduo pode reconhecer e assumir espontaneamente as responsabilidades que achar mais relevantes.

A onda neoliberal da década de 80 e o aumento das cobranças por maior participação das empresas na área pública consolidam as práticas de responsabilidade social empresarial. Neste novo contexto, autores como Peter Drucker passam a defender a compatibilidade entre o conceito de responsabilidade social e a maximização dos lucros como questão estratégica para a empresa. O foco das pesquisas se concentra no desenvolvimento de instrumentos de gerenciamento das questões éticas como meio de adquirir vantagem competitiva e contribuir para o desenvolvimento sustentável.

A *Teoria dos Stakeholders* proposta por Freeman, (1988) endossando esta linha de pensamento, critica o conceito de responsabilidade social em voga, e aponta que ele não seria suficiente dar conta da relação das empresas com a sociedade. Freeman (1988) procura correlacionar ética e estratégia, tentando identificar que estratégias promoveriam discussões significativas dos fundamentos éticos que afetam as empresas. Ao propor um olhar para todos os *stakeholders* que fazem parte de sua cadeia de negócios, amplia o âmbito de atuação da empresa e os seus vetores de ação e é abraçado por quase todas as escolas de responsabilidade

social. Para Freeman (1988), as empresas, como seres dotados de consciência e razão, têm obrigações iguais com todos *stakeholders*.

Etzioni (1997) argumenta, entretanto, que explicações racionais sobre o valor moral são incompletas, na medida em que as reações morais são essencialmente duais: de um lado, os instintos de sobrevivência, de outro a ‘voz moral’ de cada um. Somente a partir do reconhecimento desta tensão é possível construir diálogos específicos, os diálogos morais, formas mais indicadas para construir valores compartilhados entre a empresa e seus *stakeholders* voltados para o bem comum.

Contudo, ter como referência teórica uma análise dos *stakeholders* fundamentada pela ética comunitarista de Etzioni (1997) para olhar a responsabilidade social das empresas associadas ao Instituto Ethos na Bahia ainda não é suficiente para este estudo, pois o referencial teórico de responsabilidade social empresarial utilizado por outros países reflete práticas que muitas vezes estão distantes da realidade brasileira.

Por esta razão, o próximo capítulo discutirá como o conceito de responsabilidade social vem sendo construído no Brasil, quais as principais abordagens utilizadas e como elas têm orientado as ações, projetos e programas sociais das organizações.

5. A RESPONSABILIDADE SOCIAL NO BRASIL

Nos anos 90, o desemprego cresce impulsionado por alterações estruturais substanciais nas relações de trabalho, decorrentes da explosão de novas tecnologias, e consolida-se uma economia informal no país, agravando ainda mais as desigualdades sociais. O Brasil, país que ocupa, hoje, o 5º lugar no ranking de concentração de renda no mundo, tem cerca de 53 milhões de pobres e 23 milhões de pessoas vivendo em situação de indigência (DUPRAT, 2005).

Diante desse cenário, o Estado percebeu que sozinho não seria capaz de atender a todas as demandas da população (MELO NETO & FRÓES, 1999), e busca uma atuação conjunta, especialmente com as empresas e a sociedade civil organizada. A promulgação da constituição Federal de 1988 consolida esta tendência, ao valorizar o papel dos municípios, e reconhece e legitima a importância de instrumentos de participação da sociedade civil em ações voltadas para o bem comum (KISIL, 2005).

A participação do empresariado em ações de interesse público cresce, à medida que as demandas da população aumentam, e se traduz principalmente em ações de responsabilidade social corporativa. A adoção destas práticas por parte do empresariado brasileiro, além de apresentar possibilidades concretas de maior contribuição ao desenvolvimento socioterritorial, tem se tornado um grande diferencial competitivo para as firmas.

O modelo contemporâneo de gestão empresarial tem uma maior preocupação com ações integradas, e fomenta o surgimento de um Terceiro Setor que incorpore ações que favoreçam o desenvolvimento sustentável das comunidades e a busca das melhores abordagens para alcançá-lo (KISIL, 2005).

Segundo Fernandes (1997, p.27),

o Terceiro Setor é composto de organizações sem fins lucrativos, criadas e mantidas pela ênfase na participação voluntária, num âmbito não-governamental, dando continuidade às práticas tradicionais de caridade, filantropia e mecenato, e expandindo seu sentido para outros domínios graças, sobretudo, à incorporação do conceito de cidadania e de suas múltiplas manifestações na sociedade.

Ao redor do mundo, florescem organizações ligadas a este movimento, como a *Business for Social Responsibility*, e redes de organizações, como a *Corporate Social Responsibility - Europe*. No Brasil, destacam-se as atuações do GIFE e do ETHOS no fomento e divulgação da atuação social empresarial, mas as práticas, de modo geral, ainda são incipientes.

Segundo Melo Neto & Fróes (1999), a forma mais comum de atuação é o investimento direto em projetos e programas sociais através de institutos criados especialmente para este fim. As outras práticas estão ligadas ao financiamento direto de programas para a comunidade, seja através de projetos próprios ou do patrocínio de projetos gerenciados por organizações sem fins lucrativos.

Melo Neto & Fróes (1999, p.18-19) identificam pelo menos cinco modalidades de ação social voltadas para a comunidade:

- doações de pessoas físicas e jurídicas;
- investimentos em programas e projetos sociais;
- financiamento de campanhas sociais;
- parcerias com o governo, empresas privadas, comunidade e entidades sem fins lucrativos;
- participação em trabalhos voluntários.

Para Portela (2006), contudo, a ação social empresarial nem sempre está voltada para a comunidade. De modo geral, as práticas empresariais beneficiam o público interno às organizações, através de ações como o investimento formal na educação dos funcionários, o investimento em saúde, dentre outras, e os consumidores.

Neste trabalho, adota-se como conceito de ação social o utilizado pelo Instituto de Pesquisas Econômicas e Aplicadas – IPEA em sua pesquisa sobre a ação social das empresas do Sul: “qualquer atividade que as empresas realizam, em caráter voluntário, para o atendimento de comunidades [...]” (IPEA, 2006). Assim, entende-se que a ação social restringe-se apenas àquelas atividades junto a comunidades externas às fronteiras da empresa,

para as quais não existe forte regulamentação, embora se reconheça que haja outras interpretações sobre o assunto.

Percebe-se também uma mudança no padrão de gestão da atuação social das empresas e das relações destas com o poder público e com a sociedade civil (GARCIA, 2004). Um modelo particularmente adotado é o das parcerias, que congregam recursos dos diversos atores – governo, empresas privadas, comunidade, ONGs e outros.

Segundo pesquisa realizada pela Associação dos Dirigentes de Vendas e Marketing do Brasil – ADVB em 2002, o universo de empresas que praticam ações de responsabilidade social pulou de 1.560 para 3.910 em 2 anos, revelando um crescimento significativo do interesse do empresariado pelo tema.

Refletindo esta importância, 97% das empresas consideram a responsabilidade social uma estratégia relevante para o processo decisório, sendo que 98% dos executivos da alta administração participam dos projetos da empresa. Das empresas que responderam à pesquisa, 63% pretendiam implementar novos projetos sociais e aumentar os recursos em média 30% em relação ao investimento em 2002.

Do total de entrevistados que responderam ao questionário, 88% afirmaram desenvolver ações sociais voltadas para a comunidade, apesar de outras áreas como educação, cultura, meio ambiente e qualificação profissional também terem recebido recursos. O investimento médio total em projetos por empresa é de duzentos mil reais/ano.

Outra pesquisa, esta realizada pelo Instituto de Pesquisas Econômicas e Aplicadas – IPEA, em 2004, revela que a maior parte do setor privado brasileiro está envolvida de alguma forma com a área social.

O montante de R\$ 4,7 bilhões investidos em ações sociais em 2000 comprova o aumento do volume de recursos privados na área, apesar deste valor representar apenas 0,4% do PIB do brasileiro. Estes investimentos, contudo, não são homogêneos, e variam de acordo com cada região do país.

A atuação do empresariado se concentra principalmente na região sudeste, onde 67% dos entrevistados afirmaram terem investido em ações sociais. As grandes empresas são as que mais desenvolvem ações (88%), mas a participação das micro e pequenas empresas também é relevante (54% e 69% respectivamente).

Para 76% das empresas, a filantropia é a maior motivo para investir no social, e elas beneficiam principalmente as áreas de assistência social (54%) e alimentação (41%), diferentemente dos resultados obtidos pela pesquisa da ADVB de 2002.

Na região Nordeste, mais da metade dos empresários estão engajados em ações voltadas para as comunidades carentes da região, e 70% têm intenção de aumentar o volume de recursos investidos. Em 2000, os investimentos na ação social totalizaram cerca de R\$ 260 milhões, ou 0,2% do PIB da região. A Bahia é o estado com o maior percentual de empresas que realiza ações sociais para a comunidade: são 42% ao todo.

Estas ações variam desde pequenas doações até a realização de grandes projetos, e concentram sua ênfase na assistência social e na alimentação, refletindo a realidade nacional. As microempresas dedicam-se mais à assistência social, as médias empresas priorizam as atividades esportivas, e as grandes a educação. O tipo de ação varia também conforme o setor de atuação: empresas comerciais dedicam-se à assistência social, as industriais, em apoio à cultura, e as de serviço, em alimentação e abastecimento.

A postura dos consumidores, por sua vez, também tem mudado. Em pesquisa realizada em 2004 pelo Instituto Akatu em parceria com o Instituto Ethos para traçar um retrato da responsabilidade social no Brasil, 44% dos consumidores afirmaram que a atuação das grandes empresas deve ir além do papel tradicional de produção de bens e serviços. É preciso gerar lucro, pagando impostos e gerando empregos, mas através de padrões éticos mais elevados, indo além do que é determinado por lei e contribuindo ativamente para uma sociedade melhor para todos (INSTITUTO AKATU, 2004).

As empresas têm entendido estas demandas e procurado associar sua imagem a uma causa social. Em pesquisa realizada em 2003 pelo Instituto para o Desenvolvimento Integrado e Sustentável – IDIS, intitulada “Comunidade, marketing relacionado a causas: conceitos e experiências brasileiras”, 96% dos entrevistados afirmaram que a associação da imagem a causas sociais agrega valor à empresa, e 95% acreditam que esta também é uma forma de contribuir para que a empresa atinja seus objetivos sociais (DUPRAT, 2005).

Os números destas pesquisas refletem a ênfase que tem sido dada ao tema da responsabilidade social no Brasil. Decerto que o conceito de responsabilidade social tem ganhado contornos diferentes, mas a preocupação das empresas com questões de interesse público não é recente.

Mesmo com críticas, o movimento tem papel importante na medida em que influencia outros atores a revisarem seus projetos e visões acerca da participação empresarial em ações, programas e projetos de responsabilidade social (GARCIA, 2004).

5.1. BREVE HISTÓRICO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL NO BRASIL

No Brasil, as primeiras discussões sobre a atuação social das empresas remonta à década de 60, quando a Associação dos Dirigentes Cristãos de Empresas – ACDE – publica uma carta de princípios baseada na ética cristã, convocando os dirigentes empresariais a tomar consciência de suas responsabilidades sociais (BARBOSA, 2005).

A década de 70 é marcada por transformações profundas no campo da cidadania, com a expansão significativa do número organizações associativas da sociedade civil em defesa dos trabalhadores, do meio ambiente e das minorias. Com o fim do regime militar, já na década de 80, o sentimento de reconstrução da nação faz crescer ainda mais este movimento de mobilização social, e de todas as partes eclodem reivindicações por investimentos em políticas públicas. Com a promulgação da Constituição Federal de 1988, novos direitos socioeconômicos são introduzidos e abre-se espaço para a atuação de organizações não-governamentais.

Uma das mais antigas e importantes iniciativas de estímulo à cidadania empresarial é o Prêmio ECO – Empresa-Comunidade (MEIN, 2001) oferecido pela Câmara Americana de Comércio, organização não-governamental fundada em 1919 no Brasil. Sua primeira edição, em 1982, premiou 38 empresas pela atuação social nas áreas de saúde, participação comunitária, educação, conservação e educação ambiental, e cultura (GARCIA, 2004). Além de reconhecer e encorajar iniciativas de cidadania empresarial, o prêmio facilita a troca de experiências, o que permite o aprimoramento da gestão de programas.

Em 1987, a Federação das Indústrias do Estado de São Paulo – FIESP – através do Pensamento Nacional das Bases Empresariais – PNBE –, propõe um novo modelo de empresário, institucionalizando a ideia de engajamento cívico (*ibid*).

Aos poucos, o empresariado brasileiro vai incorporando as práticas de fundações americanas, e sai, gradualmente, de um modelo paternalista para um outro mais empreendedor, onde atua como importante agente a favor do desenvolvimento (KISIL, 2005).

Na década de 90, com a intensificação de políticas de cunho neoliberal consolidadas através da abertura da economia para o mercado internacional, da redução do tamanho da máquina pública, e das reformas monetária e fiscal, inaugura-se um novo ciclo na atuação social das empresas.

De acordo com Kisil (2002), três fatores contribuíram para o crescimento do espaço do investimento social neste processo de democratização. Em primeiro lugar, apesar do longo período de regime militar, a Igreja e as comunidades de base conseguiram manter viva a

organização social no nível local. Em segundo lugar, com o fim do regime, o Estado se mostrou incapaz de prover os serviços básicos garantidos pela nova constituição, e convidou a sociedade civil a atuar junto a ele. Por fim, os empresários perceberam que poderiam atuar a favor do social, mas mantendo o modelo de gestão da iniciativa privada.

Em 1990, a Fundação Abrinq, reconhece o esforço das empresas e lança o Selo Social Empresa Amiga da Criança, premiando as organizações que assumem compromissos com o público infantil nas áreas de educação, saúde, direitos civis, e investimento social.

Em 1992, a Conferência sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento – ECO 92, realizada no Rio de Janeiro, fomenta o interesse por questões ambientais ao promover o debate sobre o impacto de políticas econômicas no uso de recursos naturais (BARBOSA, 2005).

O empresariado passa a investir de forma mais organizada no social, principalmente através da criação de fundações e instituições privadas. O aumento da profissionalização na área abre perspectivas para a realização de parcerias com entidades da sociedade civil e para o financiamento de recursos de ações na área social.

Paralelamente, surgem associações, como o Grupo de Institutos, Fundações e Empresas – GIFE, o Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social – ETHOS, e a Rede de Informações do Terceiros Setor – RITS, que têm por objetivos promover o debate em torno do tema, mobilizar as empresas, facilitar a troca de experiências e divulgar ações, projetos e programas de responsabilidade social empresarial.

Criado em 1995, o GIFE procura aperfeiçoar e difundir os conceitos e práticas relacionadas ao investimento social das empresas, entendido como o “repasso voluntário de recursos privados de forma **planejada, monitorada e sistemática** para projetos sociais, ambientais e culturais de interesse público” (GIFE, 2006, grifo do autor), e influenciar políticas públicas por meio de parcerias com os outros atores da sociedade civil e com o próprio Estado. O instituto também desenvolve atividades que busquem o aperfeiçoamento no formato dos programas sociais e da forma de geri-los, oferecendo informações qualificadas e programas de treinamento e capacitação para seus associados.

Outro marco importante é a campanha desenvolvida pelo Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas – IBASE – para publicação do Balanço Social, instrumento que, desde 1997, tem chamado a atenção dos empresários e da sociedade para a importância e necessidade da utilização de um instrumento de transparência e de diálogo aberto com a sociedade (IBASE, 2006). As empresas que publicam seus balanços sociais, com base na

metodologia e critérios propostos pelo IBASE, recebem o Selo Balanço Social, indicando que investem em educação, saúde, cultura, esportes e meio ambiente.

Em 1999, a Associação dos Dirigentes de Vendas e Marketing do Brasil – ADVB – cria o Instituto ADVB de Responsabilidade Social, entidade que tem por objetivo fomentar a criação de ferramentas que auxiliem as organizações a terem uma gestão sustentável. Através do Prêmio Top Social, divulga as práticas socialmente responsáveis desenvolvidas pelas organizações associadas.

Em 1998 é fundado o Instituto Ethos, organização privada sem fins lucrativos que tem se destacado na disseminação do conceito de responsabilidade social. O Ethos tem por missão “mobilizar, sensibilizar e ajudar as empresas a gerir seus negócios de forma socialmente responsável, tornando-as parceiras na construção de uma sociedade sustentável e justa” (ETHOS, 2005).

Tem por objetivo ser um centro capaz de organizar o conhecimento em torno do tema da responsabilidade social. Para isso, atua como facilitador na troca de experiências e disponibiliza ferramentas que auxiliem as organizações a refletirem sobre suas práticas, de modo ampliar seus compromissos com a responsabilidade corporativa.

Com pouco menos de sete anos de existência, o Ethos possui pouco mais de 1.000 empresas associadas em todo Brasil – são cerca de 40 na Bahia – que empregam em torno de um milhão de pessoas e têm faturamento anual de cerca de 30% do PIB brasileiro.

O modelo de responsabilidade social do Instituto Ethos introduz uma preocupação maior com valores e princípios que devem orientar ações integradas. Para Garcia (2004), o Ethos parece melhor agregar e difundir a campanha pela responsabilidade social, ao promover a disseminação e discussão acerca das questões relacionadas ao tema, buscando inclusive o apoio do meio político e da comunidade acadêmica.

Em 2000, o Ethos cria os *Indicadores Ethos de Responsabilidade Social*, ferramenta que permite um autodiagnóstico da incorporação de práticas de responsabilidade social às empresas (ETHOS, 2005). O uso dos Indicadores permite o planejamento de estratégias e o monitoramento do desempenho geral em relação aos diversos *stakeholders* sugeridos pelo Ethos: valores e transparência, público interno, meio ambiente, fornecedores, consumidores, comunidade, governo e sociedade.

Segundo Garcia (2004), apesar da disseminação do uso desses indicadores entre os associados, há dificuldade em equalizar as ações de responsabilidade social. Como a proposta do Instituto Ethos permite uma diversidade de interpretações, as práticas traduzem as diferentes formas de incorporar objetivos sociais e ambientais às metas econômicas,

resultando em ações que vão do mero associativismo a ações e parcerias caracterizadas como responsabilidade social empresarial.

Cabe destacar que as empresas nem sempre realizam atividades práticas no campo social, como outras instituições tradicionais de filantropia, preferindo atuar como doadoras ou contribuintes de instituições parceiras.

Em 2001 o Ethos, em parceria com a Associação Brasileira de Comunicação Empresarial – ABERJE, a Associação dos Analistas e Profissionais do Investimento do Mercado de Capitais – APIMEC, a Fundação Instituto de Desenvolvimento Empresarial e Social – FIDES e o IBASE, cria o Prêmio Balanço Social que tem por objetivo premiar os melhores balanços sociais das empresas que adotam os modelos utilizados tanto pelo ETHOS quanto pelo IBASE.

De modo geral, esta atuação das empresas a favor do social, além de projetar a visibilidade do setor de forma muito mais expressiva, fomenta a participação de um número significativo de organizações com capital e recursos administrativos escassos, que trabalham em prol da transformação da realidade (GARCIA, 2004).

5.2. PRINCIPAIS CONCEITOS LIGADOS À RESPONSABILIDADE SOCIAL NO BRASIL

No Brasil, percebe-se uma falta de consenso quanto à utilização do conceito de responsabilidade social empresarial. As ações preconizadas por organizações brasileiras ainda estão em estágio inicial e predomina o hibridismo tanto na forma de atuação quanto na estrutura organizacional adotada e nas práticas de gestão.

As diferentes classificações propostas têm reflexo na multiplicidade de termos similares empregados: filantropia, responsabilidade social, investimento social e cidadania empresarial.

A seguir, serão discutidos estes termos e as suas relações com a responsabilidade social empresarial.

5.2.1. FILANTROPIA

Segundo Ioschpe (1997), a filantropia é uma palavra de origem grega que significa amor ao homem ou amor à humanidade. Constitui uma qualidade humana que está presente em quase todas as crenças e culturas (KISIL, 2005).

O conceito de filantropia é normalmente confundido com o de caridade, apesar de significarem coisas diferentes:

Caridade vem do latim, *caritas*, de *carus*, e significa “amor que move à busca efetiva de Deus – beneficência, benefício, esmola”. Para os gregos, tinha o sentido de virtude social, fundamentada no amor ao gênero humano (*ibid.*, p.1, grifo do autor).

A caridade é o “amor que move a vontade à busca efetiva do bem de outrem e procura identificar-se com o amor de Deus” (MOREIRA, 2006).

Para Carnegie (1900 *apud* KISIL, 2005), a caridade tem um caráter mais individual e está mais relacionada ao alívio de necessidades imediatas, enquanto a filantropia traz consigo a ideia de que é possível criar oportunidades para que as pessoas possam ajudar a si mesmas.

Toro (1998 *apud* SCHOMMER, 2000, p.43) coloca o conceito da seguinte forma:

A filantropia é um impulso interior das pessoas para doar tempo, dinheiro ou conhecimento, acima de seus interesses pessoais ou institucionais para melhorar a situação de outros ou para o bem comum.

A filantropia empresarial caracteriza-se, assim, pela doação de recursos financeiros ou materiais à comunidade ou às instituições sociais (TENÓRIO, 2004).

De modo geral, práticas filantrópicas são motivadas pelo desejo dos dirigentes da companhia, apesar desta não se envolver diretamente nas atividades realizadas. Mais recentemente, o ato filantrópico tem sido visto pelas organizações como importante estratégia para aquisição de vantagem competitiva frente à concorrência (SCHOMMER, 2000).

No Brasil, diferentemente de outros países como os Estados Unidos, onde o conceito de filantropia compreende doações e trabalho voluntário, o termo sempre esteve associado a ações de natureza assistencialista, caridosa e de caráter temporário (TENÓRIO, 2004).

Para Moreira (2006), filantropia e caridade são as formas tradicionais de intervenção no social no Brasil. Marcada pela influência dos valores católicos na sociedade civil, a filantropia, o que havia de mais nobre entre os nobres da sociedade, sempre esteve associada a uma moralidade religiosa, caracterizada por ações e obras sociais voltadas para os pobres.

A partir de 1937, com a criação do Estado Novo por Getúlio Vargas e a reforma administrativa que culminou num maior planejamento das ações estatais, passam a coexistir ações de caridade de cunho religioso e instituições públicas de cunho assistencial. Contudo, permanece a personalização das relações através de práticas clientelistas, onde os direitos são vistos como favor. Nesse sentido, o país cria uma cultura paternalista e a “idéia de pobre como subalterno, e de assistência como favor” (GARCIA, 2004, p.34).

Com a crise do Estado de Bem-estar Social na década de 70 e as reformas neoliberalizantes da década de 80, empresa e sociedade civil passam a atuar de forma complementar no social. A filantropia empresarial, enquanto proposta de intervenção social que conjuga a ideia de responsabilidade social com a crítica à ineficiência do Estado, se institucionaliza em São Paulo com a criação do prêmio ECO organizado pela Câmara Americana de Comércio, primeira ação de valorização de iniciativas de filantropia empresarial no Brasil.

O modelo de caridade implementado pela Igreja Católica, que vigorou de forma hegemônica no Brasil durante muito tempo, tem influenciado as práticas filantrópicas até hoje (KISIL, 2005). Apesar da extrema desigualdade e carência da população, e da cultura brasileira ter enraizado os valores de solidariedade da tradição religiosa, o volume médio de recursos doados ainda é baixo, quando comparado a outros países (GRAJEW, 2002).

Nos Estados Unidos, por exemplo, a média de doações per capita/ano é de R\$ 780,00, enquanto no Brasil este valor chega apenas a R\$ 23,00. Esta diferença, contudo, não acontece apenas pelo fato da economia americana ser mais rica. Além da tradição estar consolidada na cultura do país, a população americana fiscaliza, com rigor, as instituições que recebem donativos.

Segundo Kisil (2005, p.21, grifo do autor), o problema no Brasil é que

dá-se à filantropia um significado político, já que estaria relacionada à prática paternalista dos grupos tradicionais detentores do poder, e que a usam de forma a criar dependência entre doadores e beneficiários, com a finalidade de manter o *status quo* de uma classe dominante sobre os menos favorecidos da sociedade.

Schommer (2000) aponta que o conceito sofreu desgastes, principalmente por estar associado a práticas assistencialistas, paternalistas e sem caráter transformador (KISIL, 2005), razão pela qual algumas empresas e instituições mais progressistas evitam o uso seu uso. Para Tenório (2004), o ato filantrópico por si só não garante que as empresas estejam contribuindo efetivamente para o desenvolvimento da sociedade, já que, por mais meritório que seja, é circunstancial e se esgota em si mesmo (AZAMBUJA, 2001).

Na visão de Grajew (2002), contudo, as empresas, como atores privilegiados, têm condições de investir recursos no social e assegurar que eles transformem efetivamente a vida das pessoas, servindo como modelos de práticas e de prioridades de ação. A filantropia deve ser parte de uma estratégia que fortaleça a imagem de uma empresa socialmente responsável perante a sociedade, contribuindo para aquisição de vantagens competitivas no mercado.

Mein (2001) identifica esta tendência de profissionalização na forma de gerir as doações e a ação voluntária, com a ênfase na atuação através de parcerias, no desenvolvimento de gestores sociais e na mensuração de resultados. Estas parcerias, segundo Grajew (2002), devem estar fundamentadas em valores e princípios éticos, dentro de um projeto mais amplo de desenvolvimento sustentável.

5.2.2. RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL

Historicamente, a responsabilidade social das empresas no Brasil tem três grandes abordagens: (i) cumprimento das obrigações legais e comprometimento com a performance econômica; (ii) envolvimento em atividades para a melhoria de vida da comunidade – visão mais divulgada; e (iii) instrumentalização das práticas como meio de obtenção de vantagens ou benefícios (TENÓRIO 2004).

Alguns autores argumentam que as duas primeiras abordagens não garantem a continuidade dos investimentos sociais em longo prazo, uma vez que as empresas tenderiam a deixar de investir se não obtivessem algum tipo de retorno, mesmo que subjetivos. Para outros, a segunda abordagem não expressaria a concepção de responsabilidade social empresarial, e sim de cidadania empresarial.

As diferentes perspectivas refletem o momento atual de transição do conceito na sociedade, que passa de uma visão clássica de responsabilidade social, com conotação fortemente econômica e vinculada à vontade dos acionistas, para uma outra, voltada para a qualidade de vida da comunidade e dos empregados (ASHLEY, 2004; TENÓRIO, 2004). Natureza, governo, rede de fornecedores, consumidores/ compradores, se tornam todos atuais e futuros *stakeholders*, num projeto conjunto de construção de uma sociedade sustentável.

A partir da década de 1990, a responsabilidade social das empresas incorpora o ideal da ética nos negócios, e ganha caráter mais amplo: “a empresa socialmente responsável é aquela que está atenta para lidar com as expectativas de seus *stakeholders* atuais e futuros, na visão mais radical de sociedade sustentável” (ASHLEY, 2004, p.20, grifo da autora).

A responsabilidade social empresarial é, assim, uma “forma de gestão que procura zelar pela qualidade das relações com seus diferentes públicos: acionistas, fornecedores, colaboradores, clientes, meio ambiente, governo e comunidade” (DUPRAT, 2005, p.18), criando compromissos que são assumidos com toda a sua cadeia produtiva (SCHOMMER, 2000). Para Tenório (2004, p.32), “representa uma dimensão da atuação social da empresa em que a ação social está presente em todos os aspectos dos negócios”.

Moreira (2006) argumenta, contudo, que nem todas as ações podem ser rotuladas como sendo de responsabilidade social. Na maioria das vezes, as práticas têm caráter meramente filantrópico, como doações que são efetuadas unicamente com o objetivo de ganho de imagem institucional.

Para Barbosa & Rabaça (2001), as empresas têm um compromisso com a sociedade que é muito maior do que apenas a geração de empregos, o pagamento de impostos e a

obtenção de lucros. A responsabilidade social nasce da obrigação de satisfazer necessidades não só econômicas, mas também sociais e ambientais, buscando um equilíbrio maior entre a empresa e o ‘ecossistema social’. Na gestão empresarial, o impacto dos aspectos ambientais e sociais deve ser administrado da mesma forma que sua performance econômica (DUPRAT, 2005). Isto significa o comprometimento com ações que busquem a melhoria das condições de vida da comunidade e com a utilização racional dos recursos para conservação do meio ambiente (BARBOSA & RABAÇA, 2001).

Estas obrigações que as empresas têm assumido refletem, em grande parte, as pressões da sociedade, como as demandas por regulação do impacto das atividades da empresa no meio ambiente, o movimento dos consumidores, que tem boicotado as empresas que não são socialmente responsáveis, a luta dos sindicatos por melhores condições de trabalho, e as próprias reivindicações das comunidades afetadas pelas atividades empresariais (TENÓRIO, 2004).

No âmbito internacional, o processo de globalização levou a Organização das Nações Unidas – ONU, e outros organismos multilaterais, a procurarem estabelecer códigos de conduta empresariais que incluam aspectos relacionados à preservação do meio ambiente, respeito aos direitos humanos e condições adequadas de trabalho.

Para Azambuja (2001), apesar do discurso dos organismos multilaterais girar em torno de argumentos éticos, a principal justificativa é de natureza econômica. A vinculação a normas internacionais favoreceria os países altamente desenvolvidos, cujas empresas investem recursos vultosos em programas responsabilidade social, em detrimento de países subdesenvolvidos, gerando uma concorrência desleal (TENÓRIO, 2004). Contudo, o Brasil não só pode como deve, progressivamente, buscar alcançar níveis de responsabilidade social mais elevados.

No nível organizacional, a responsabilidade social deve ser guiada pelos princípios e valores que fazem parte da cultura empresarial, orientando tanto o modelo de atuação social quanto o modo como as práticas serão implementadas.

O conceito de responsabilidade social deve estar incorporado na gestão da empresa (IDIS, 2002), abarcando todas as práticas e políticas, especialmente nos momentos de crise. Para Grajew (2002), é exatamente nestes momentos que o comprometimento dos dirigentes com os valores e princípios da empresa é testado.

O modelo de *stakeholders* é especialmente relevante porque personifica as relações com aqueles que influenciam ou são afetados pela organização (BORGES, 2001, grifo do

autor). Isto permite traçar estratégias de ação diferenciadas para cada grupo específico, bem como administrar os conflitos de interesses entre eles.

Ashley (2004, p.37, grifo do autor) identifica as principais estratégias adotadas pelas empresas associadas a cada *stakeholder*:

Quadro 2 – Estratégias associadas à orientação da empresa para seus *stakeholders*

ORIENTAÇÃO	OBJETIVO	VISÃO
Acionistas	Maximização do lucro	Econômica
Estado/governo	Cumprimento das obrigações legais	Jurídica
Empregados	Rever e atrair funcionários qualificados	RH
Comunidade	Relacionamento socialmente responsável com a comunidade	Assistencialista
Fornecedores e compradores	Relações comerciais éticas	Cadeia de produção e consumo
Publicação de relatórios e promoção da marca	Balanco social	Marketing social
Ambiente natural	Desenvolvimento sustentável	Ambiental

Contudo, existem outras formas de atuar no social, como investir no patrocínio de atividades culturais e desenvolver campanhas de marketing relacionado a uma causa (SCHOMMER, 2000). Algumas empresas optam pela criação de institutos ou fundações próprios para a realização das atividades.

A ação social das empresas traz benefícios não só para a sociedade, mas também para si próprias. Estes retornos se dão em termos de ganhos de imagem institucional, aquisição de vantagem competitiva frente à concorrência, fortalecimento da marca e dos produtos, bem como a melhoria nas relações com o poder público e a conquista da fidelidade de clientes atuais e potenciais (MELO NETO & FRÓES, 1999). No âmbito interno, melhoram a confiança e a motivação de funcionários e parceiros, além de fornecedores, distribuidores e representantes.

Para Grajew (2002), as empresas devem pensar, em conjunto com a sociedade, que estratégias são imprescindíveis para o desenvolvimento sustentável em longo prazo.

Grandes corporações mostraram como empresas podem compor planos de negócios a partir de diálogo com a comunidade, respondendo ao mesmo tempo aos anseios de mercado e de desenvolvimento social. A aplicação dessas idéias nem

sempre é fácil, porque é necessário adotar a transparência e a ética como parâmetro das relações, conciliando uma enorme gama de interesses (*ibid*).

O Instituto Ethos, objeto de estudo desta pesquisa, não apresenta, nas publicações pesquisadas, um conceito formal do que seja responsabilidade social empresarial. Em seu sítio na Internet, foram encontradas apenas algumas referências ao tema:

Responsabilidade social empresarial é uma forma de conduzir os negócios que torna a empresa **parceira e co-responsável pelo desenvolvimento social**. A empresa socialmente responsável é aquela que possui a capacidade de ouvir os interesses das diferentes partes (acionistas, funcionários, prestadores de serviço, fornecedores, consumidores, comunidade, governo e meio ambiente) e conseguir incorporá-los ao planejamento de suas atividades, buscando atender às demandas de todos, não apenas dos acionistas ou proprietários.

A responsabilidade social é focada na **cadeia de negócios da empresa** e engloba preocupações com um público maior (**acionistas, funcionários, prestadores de serviço, fornecedores, consumidores, comunidade, governo e meio ambiente**), cuja demanda e necessidade a empresa deve buscar entender e incorporar aos negócios. Assim, a responsabilidade social trata diretamente dos negócios da empresa e de como ela os conduz.

A ética é a base da responsabilidade social, expressa nos princípios e valores adotados pela organização. Não há responsabilidade social sem ética nos negócios. Não adianta uma empresa pagar mal seus funcionários, corromper a área de compras de seus clientes, pagar propinas a fiscais do governo e, ao mesmo tempo, desenvolver programas voltados a entidades sociais da comunidade. Essa postura não condiz com uma empresa que quer trilhar um caminho de responsabilidade social. É importante haver coerência entre ação e discurso (ETHOS, 2005).

Neste trabalho, o conceito de responsabilidade social é entendido, então, como **atuação ética nas ações e relações com os seus stakeholders**—governo e sociedade, comunidade, consumidores e clientes, fornecedores, meio-ambiente, público interno, e valores e transparência – e em um visão da **empresa como parceira e co-responsável pelo desenvolvimento social**.

5.2.3. INVESTIMENTO SOCIAL

De acordo com Kisil (2002, p. 5), a atuação social da empresa gira em torno de 4 grandes fatores:

- a empresa deve estar preocupada com a qualidade de seus produtos e com sua relação com o consumidor;
- deve zelar pela relação com seus colaboradores, funcionários e fornecedores;
- deve estar preocupada com os danos com o meio ambiente, seja no processo de produção, seja relativa a seus produtos;
- o quarto elemento é: o que a empresa faz voluntariamente para atuar junto à comunidade?.

É exatamente este último elemento que diz respeito ao investimento social privado. Para Kisil (2005), a essência do investimento social é o benefício social, e por esta razão a empresa deve buscar conhecer as principais causas dos efeitos dos problemas sociais e de que forma ela vai contribuir para transformar esta realidade. A maior qualidade do investimento social é a capacidade que tem de operar a favor do bem público (DUPRAT, 2005).

O investimento social ganhou força no Brasil no final do século XX, quando aumentaram as cobranças na sociedade por um novo papel das empresas (KISIL, 2005).

Consiste na...

parte da responsabilidade social, onde se dá a relação da empresa com a comunidade. Pode ser compreendido como a alocação **voluntária**, por parte da empresa, de recursos financeiros, humanos, técnicos, gerenciais ou em espécie, de forma **planejada** e voltada para o **interesse público**. (DUPRAT, 2005, p.21, grifo nosso).

Segundo Duprat (2005), as empresas podem contribuir de diversas formas para o social. A forma mais comum é o aporte de recursos financeiros para projetos realizados em parceria com a sociedade civil ou através de fundações ou institutos próprios. Além disso, as empresas também podem disponibilizar competências empresariais, como ferramentas de gestão para o planejamento das atividades e uma visão pragmática do que deve ser feito, bem como bens e equipamentos, recursos humanos, e a credibilidade de sua imagem institucional.

Se por um lado a sociedade é beneficiada por estes investimentos, por outro a empresa ganha em termos de imagem institucional, externamente, porque contribui para a transformação do país, e internamente, porque melhora o clima organizacional.

Duprat argumenta que o investimento social é como um investimento qualquer, e por isso deve gerar resultados. Por isso as práticas devem ser planejadas, os recursos devem ser gerenciados, e o retorno esperado, que é o próprio benefício social, deve ser avaliado.

As principais vantagens percebidas pela autora são a melhoria do relacionamento com a comunidade, a melhoria da imagem junto aos *stakeholders* e a seus colaboradores que, ao participarem ativamente destas práticas acabam desenvolvendo competências importantes para suas atividades no dia-a-dia do trabalho. Além disso, a empresa constrói parcerias importantes com entidades da sociedade civil e com o governo, que podem se traduzir em diferencial da marca no mercado.

Como agente de transformação da sociedade, o investimento social inova ao propor novas formas de atuar no social. Por isso, ele pode funcionar como um catalisador, no sentido de que pode alcançar resultados mais rápidos, e alavancador, pois exerce atração e influência sobre novos parceiros, podendo inclusive servir como referência para a formulação de políticas públicas.

5.2.4. CIDADANIA EMPRESARIAL

De acordo com Marshall (1949 *apud* GUIMARÃES, 1993), a cidadania é um conceito que se desenvolveu ao longo da história. No século XVIII, estava relacionado à conquista dos direitos civis, como liberdade de expressão, que estão sintetizados na Declaração dos Direitos do Homem. No século XIX, o conceito incorpora os direitos políticos, como a extensão do direito de voto a diversos grupos sociais, mas é somente no século XX que são incorporadas as dimensões socioeconômicas, na medida em que se percebe a necessidade de padrões básicos de educação, saúde, bem-estar e segurança para o exercício das outras dimensões da cidadania.

No âmbito empresarial, a cidadania está relacionada ao envolvimento da empresa em programas de participação comunitária com o objetivo de contribuir para garantir padrões sociais básicos na comunidade onde atua. Pode ser entendida como a “relação de direitos e deveres entre empresas e seu âmbito de relações” e como “participação ativa das empresas na vida de suas cidades e comunidades, participando de decisões e ações relativas ao espaço público em que se inserem” (LOGAN, 1997 *apud* SCHOMMER, 2002, p.47).

Segundo Tenório (2004), uma empresa cidadã incentiva o trabalho voluntário, fornece mão-de-obra especializada e ferramentas de gestão, e investe em projetos sociais principalmente através de parcerias com organizações do Terceiro Setor.

A empresa cidadã reconhece, desde a sua missão, que seus objetivos não são apenas econômicos, englobando outras considerações de natureza social, ambiental e ética que se traduzem em sistemas de gestão que buscam um objetivo maior “o de criar condições propícias a uma organização mais racional, ética e pluralista da economia e da sociedade como um todo” (AZAMBUJA, 2001).

A cidadania empresarial ainda é um conceito novo entre os países desenvolvidos, e, no Brasil, ganhou força na década de 90 com a recuperação do conceito de cidadania durante o processo de democratização do país. Com a criação do GIFE em 1995, a difusão do conceito expande o número de ações empresariais no social, que se tornam mais institucionalizadas e qualificadas.

Fischer & Schommer (2000, p.30) conceituam a cidadania empresarial no Brasil como sendo a “relação de direitos e deveres entre empresas e seu âmbito de relações e participação ativa empresarial na vida de suas cidades e comunidades, participando das decisões e ações relativas ao espaço público em que se inserem”.

Martinelli (2000) entende que a cidadania empresarial pode ser analisada sob uma perspectiva evolutiva. No primeiro estágio, a empresa teria objetivos mais voltados para o retorno financeiro dos acionistas dentro de uma abordagem legalista. No segundo estágio, a empresa passaria a reconhecer os diversos agentes sociais, os *stakeholders*, remetendo ao conceito de responsabilidade social empresarial, enquanto no terceiro e último estágio os compromissos éticos já estariam incorporados em suas estratégias.

Para que a cidadania empresarial se desenvolva no Brasil, Mein (2001) argumenta que é necessários haver uma maior profissionalização das ações, com o desenvolvimento de ferramentas de mensuração, e da gestão do voluntariado. Segundo o autor, só assim será possível sair de uma atuação empresarial calcada por iniciativas mais individualizadas para uma atuação mais sistêmica em projetos conjuntos.

As práticas de cidadania preconizadas por empresas, contudo, refletem a diversidade de interpretações do conceito. Segundo Schommer (2002, p.47), como cidadania pressupõe igualdade, “torna-se difícil determinar que funções uma empresa deve ter para ser considerada cidadã”.

Para Garcia (2004), o discurso da cidadania empresarial apresenta um conteúdo que se pretende novo, mas acaba por atribuir um papel às empresas que em verdade é originalmente do Estado, único capaz de assegurar, através de leis e institutos, condições básicas de vida para o exercício dos direitos civis e políticos.

5.2.5. DIFERENTES SIGNIFICADOS E SUAS INTER-RELAÇÕES

A coexistência de práticas tão diversas, como filantropia, investimento social, cidadania empresarial e responsabilidade social, no Brasil, “é derivada de uma longa história de alianças entre instituições públicas e privadas, valores laicos e religiosos, projetos de mudança e de continuidade, que resultam em combinações igualmente híbridas” (GARCIA, 2004, p. 38).

Para Martinelli (1987), a empresa é como um organismo vivo que deve se adaptar às mudanças do ambiente, e por isso seus valores e práticas são influenciados pelo contexto de cada época.

No Brasil, as práticas filantrópicas tiveram sua origem numa sociedade marcada pela presença forte da Igreja e por um Estado patrimonialista, onde predominaram ações de caráter assistencialista. No cenário atual, contudo, o termo passou a ser alvo de preconceitos.

Para as empresas não é interessante associar sua imagem e marca a práticas motivadas por razões espirituais e de perspectiva paternalista. Neste sentido, a bandeira da responsabilidade social aparece como portadora de valores mais consistentes com o momento atual, e fomentadora de capital social (GARCIA, 2004).

Segundo Azambuja (2001), o ato filantrópico por si só não exime a empresa de suas responsabilidades, na medida em que sua generosidade não garante seu compromisso com o desenvolvimento sustentável. O empresário socialmente responsável é aquele que investe parte dos recursos da empresa de forma permanente em iniciativas que promovam a instauração do bem-estar social, e não de forma pontual, como a maioria das práticas filantrópicas (MOREIRA, 2006). Na responsabilidade social, os projetos devem gerar ganhos para a sociedade, levando em consideração, tanto quanto possível, as próprias políticas públicas implementadas pelo governo.

Garcia (2004, p.25) propõe a seguinte distinção entre ações filantrópicas e de responsabilidade:

Quadro 3 – Filantropia x Compromisso social

FILANTROPIA	COMPROMISSO SOCIAL
motivações humanitárias	sentimento de responsabilidade
participação reativa e ações isoladas	participação pró-ativa e ações integradas
ação social decorrente de opção pessoal dos dirigentes	ação social incorporada na cultura da empresa envolve todos os colaboradores
resultado resume-se à gratificação pessoal de poder ajudar	resultados preestabelecidos e preocupação com o cumprimento dos objetivos propostos
não há preocupação em associar a imagem da empresa à ação social	buscar-se dar transparência à atuação e multiplicar as iniciativas sociais
não há preocupação em relacionar-se com o Estado	busca-se complementar a ação do Estado numa relação de parceria e controle

De acordo com Grajew (2000 *apud* MELO NETO & FRÓES, 1999), a atuação social empresarial passa do conceito de filantropia para responsabilidade social quando a empresa estende seu compromisso social com a comunidade para todos os outros atores que se relacionam com ela, como funcionários, clientes, fornecedores, acionistas, concorrentes, meio ambiente e organizações públicas e estatais.

Para Kisil (2005), tanto a filantropia quanto o investimento social tem um olhar voltado para a comunidade. A diferença está no fato de que a filantropia é reativa, e responde de forma pontual às demandas sociais, enquanto o investimento social procura sanar as causas que originaram estas demandas através do investido planejado e monitorado de recursos privados traduzidos em ações, programas e projetos voltados para a realidade que se quer transformar.

Kisil (2002) argumenta que o conceito de responsabilidade social empresarial gira em torno de quatro grandes temas: (i) produtos e relação com os consumidores, (ii) relação com os colaboradores, funcionários e fornecedores, (iii) o meio ambiente e (iv) comunidade. Como nos três primeiros fatores há forte regulamentação, atuar somente nestas áreas caracterizaria uma responsabilidade social legalista. Para o autor, apenas o investimento comunitário representaria uma opção das empresas de se comprometer com a melhoria da qualidade de vida da população.

De modo análogo àquele autor, Portela (2006) também acredita que, apesar do termo investimento social estar relacionado à responsabilidade social, seus significados e práticas são diferenciados. A responsabilidade social está ligada ao desenvolvimento da gestão da empresa como um todo, inclusive as relações com o público interno e com os fornecedores, como a proposta desenvolvida pelo Ethos, enquanto o investimento social se volta para a

doação de recursos financeiros, humanos, técnicos e gerenciais para projetos de interesse público, em geral da comunidade vizinha, como proposto pelo GIFE.

Se a fundação do GIFE teve como objetivo resgatar a cidadania empresarial, ao endossar a participação dos empresários na definição dos rumos do país, a criação do Ethos, por sua vez, estaria mais ligada a questões relacionadas à atividade empresarial como um todo (FALCONER, 1999). A grande vantagem da proposta utilizada pelo Ethos, segundo Portela (2006) é que o instituto coloca no processo da atuação social empresarial não apenas a comunidade, mas todos os outros públicos que interagem com a empresa.

Melo Neto & Fróes (1999) defendem que o conceito de cidadania empresarial é mais abrangente e resulta das ações internas e externas da responsabilidade social corporativa. Para estes autores, a responsabilidade social está relacionada a um compromisso ético assumido com os *stakeholders* que integram a cadeia produtiva da organização o que, segundo Srour (1998 p.294, grifo nosso), remete “[...] à constituição de uma cidadania organizacional no âmbito interno e à implementação de direitos sociais no âmbito externo [à empresa]”. A cidadania empresarial engloba as ações de filantropia e de responsabilidade social da empresa, e geralmente estrutura seus projetos através de institutos e fundações (LOGAN *et al*, 1997 *apud* SCHOMMER, 2000).

A filantropia é o estágio inicial da atuação social empresarial e, de modo geral, está relacionada a uma vontade dos líderes da empresa em fazer doações para entidades assistenciais e filantrópicas (MELO NETO & FRÓES, 1999). O aprofundamento das relações com a sociedade caracterizaria um segundo estágio da ação social, com programas e projetos embasado por princípios e valores éticos voltados para os *stakeholders* de sua cadeia produtiva, como funcionários e seus familiares, clientes, fornecedores, acionistas, parceiros, governo e sociedade. Neste estágio são desenvolvidas também ações específicas para a comunidade na qual a empresa está inserida, que disponibilizam recursos financeiros, técnicos e gerenciais, além de horas de trabalho de seus funcionários para projetos sociais. O último nível se caracteriza por práticas de cidadania empresarial onde a empresa procura atuar, de forma eficaz, tanto no âmbito interno quanto externo à organização.

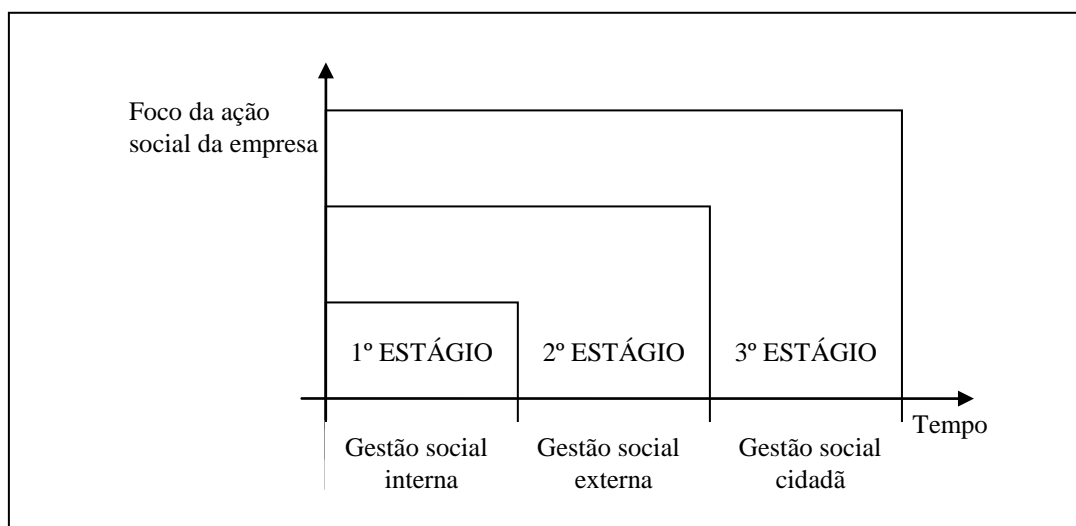
A empresa tem, assim, uma responsabilidade social tanto interna quanto externa (*ibid*, p.91):

Quadro 4 – Responsabilidade social interna e externa

	RESPONSABILIDADE SOCIAL INTERNA	RESPONSABILIDADE SOCIAL EXTERNA
FOCO	Público interno – empregados e seus dependentes	Comunidade
ÁREAS DE ATUAÇÃO	Educação Salários e benefícios Assistência médica, odontológica e social	Educação Saúde Assistência social Ecologia
INSTRUMENTOS	Programas de RH Planos de previdência complementar	Doações Programas de voluntariado Parcerias Projetos e programas sociais
TIPO DE RETORNO	Retorno de produtividade Retorno para os acionistas	Retorno social propriamente dito Retorno de imagem Retorno publicitário Retorno para os acionistas

Desse modo, o modelo de atuação empresarial em ações de responsabilidade social pode variar de acordo com os seguintes estágios (*ibid*, p.89):

Figura 2 – Estágios da responsabilidade social empresarial



Outros autores também utilizam este recurso de classificação da ação social empresarial em estágios evolutivos como forma de entender o posicionamento das empresas quanto às práticas de responsabilidade social.

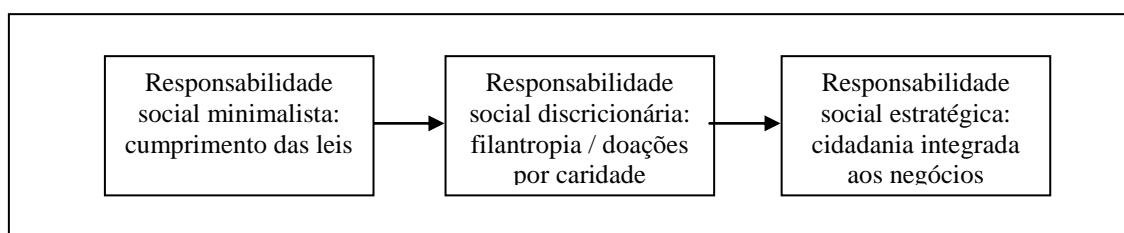
Para Ashley (2004), as ações das empresas podem ser enquadradas em três abordagens de responsabilidade social empresarial no que diz respeito às dimensões econômica, sociopolítica e ambiental: (i) ações mínimas de cumprimento da lei; (ii) ações que vão além do que é exigido por lei, e (iii) ações que vão além do que é exigido por lei, mas embasadas por ideais éticos ou religiosos.

Os eixos de atuação das empresas, para Néelson (1998 *apud* SCHOMMER, 2002), são: (i) atuação ética nas atividades produtivas da empresa, mediante (ii) investimento social, aqui entendido como doações filantrópicas, compartilhamento de recursos técnicos e materiais, programas de voluntariado empresarial, iniciativas de marketing social e apoio a iniciativas de desenvolvimento comunitário, e mediante (iii) colaborações ao desenvolvimento de políticas públicas.

Dentro da visão do Ethos, contudo, é difícil estabelecer critérios que comprovem se uma determinada empresa é socialmente responsável ou não. Certamente que o cumprimento das obrigações legais equivale a uma responsabilidade social mínima que se espera das empresas, mas a partir deste nível se torna complexo definir que ações cada uma deve desenvolver.

Neste estudo, adota-se como critério para olhar a ação social das empresas a distinção entre três níveis de responsabilidade social, de acordo com o Plano de Comunicação do Instituto ETHOS (1999 *apud* SCHOMMER, 2000, p. 67):

Figura 3 – Modelos de atuação na responsabilidade social empresarial do Instituto Ethos



O primeiro nível representa apenas o cumprimento das leis, caracterizando uma responsabilidade social minimalista. No segundo nível, a organização implementa atividades de cunho nitidamente filantrópico, caracterizadas pela doação de recursos financeiros ou materiais a comunidade e instituições sociais (TENÓRIO, 2004). No terceiro e último nível, as práticas de responsabilidade social empresarial têm um cunho mais amplo, pois a empresa estende seu compromisso social com a comunidade para todos os outros atores que se relacionam com ela. Neste estágio, os compromissos éticos já estão incorporados ao

planejamento estratégico da organização, desenhando ações, programas e projetos mais estruturados e de visão mais sistêmica, especialmente através de parcerias.

Cabe destacar que, na configuração das práticas de responsabilidade social das empresas, os critérios de escolha, tanto das formas de ação e quanto das prioridades dos temas abordados em relação aos *stakeholders*, estão diretamente relacionados à influência da cultura e dos valores da comunidade e da própria empresa, bem como do conceito de cidadania idealizado por cada sociedade (SCHOMMER, 2000).

Para efeitos deste trabalho, entende-se que a responsabilidade social, nos termos propostos pelo Instituto Ethos, está mais bem representada apenas no terceiro nível, o de responsabilidade social estratégica ou cidadã.

Como ferramenta de avaliação tanto do estágio atual das práticas de responsabilidade social quanto do nível de aprofundamento de cada uma delas, o instituto utiliza os Indicadores Ethos de Responsabilidade Social. Entretanto, esta é uma ferramenta de auto-avaliação e uso interno, cujos resultados só são divulgados caso a organização tenha interesse em fazê-lo.

Este modelo de atuação desenhado pelo Ethos configura uma atuação muito mais reguladora do que prescritiva, pois seu papel se limita à articulação e mobilização de empresas para uma gestão mais socialmente responsável e suas relações com as políticas públicas (ETHOS, 2005). Os indicadores apenas apontam práticas que podem ser adotadas pelas organizações, mas não prescrevem um conjunto de ações que devem, obrigatoriamente, ser implementadas.

Coube ao UniEthos, universidade corporativa do Instituto ETHOS, o papel de atender às demandas por capacitação, pesquisa, informação, produção e aprofundamento do conhecimento (ETHOS, 2005). Criada em 2004, a universidade presta serviços para as empresas no que tange à gestão e à disseminação do conhecimento sobre responsabilidade social.

Através deste desenho, o ETHOS deslocalizou sua atuação como fornecedor de serviços pagos com valores de mercado, transformando em produto a prescrição e encobrendo assim elementos de marketing.

5.3. PARCERIAS NA AÇÃO SOCIAL

Segundo Alter e Hage (1993), o crescente número de organizações que buscam se associar a outras em torno de objetivos comuns decorre principalmente do aumento da complexidade e da especialização das tarefas na sociedade atual. Estas parcerias entre iniciativa privada, organizações do Terceiro Setor e governo, têm tido um papel importante no desenvolvimento do país (DUPRAT, 2005).

As parcerias podem ser entendidas como arranjos nos quais dois ou mais atores trabalham cooperativamente em torno de objetivos comuns, desde que haja, em algum grau, compartilhamento de autoridade e de responsabilidade, de investimentos e de recursos, bem como de risco e de benefício mútuo (WRIGHT & RODAL, 1997 *apud* NEUMANN, 2001).

De modo análogo e complementar, Seidle (1995 *apud* NEUMANN, 2001, p.3) propõe que parceria é

uma relação que envolve duas ou mais organizações que concordaram em trabalhar cooperativamente com o objetivo comum de lidar com um problema ou um conjunto de problemas comunitários. Uma parceria requer o compartilhamento do poder, suporte de trabalho e de informação com outros. Através de acordos mútuos e de valores compartilhados, uma parceria confere benefícios a cada um dos parceiros, bem como à comunidade, enquanto promove a realização de objetivos que são aceitáveis para todos os participantes.

Algumas características importantes do conceito de parceria estão implícitas nessas definições, como trabalho cooperativo, objetivos comuns, compartilhamento de autoridade, responsabilidade e riscos, e benefícios mútuos. Alter e Hage (1993 *apud* FISCHER & MELO, 2003) definem quatro fatores como essenciais para a configuração de uma parceria: desejo de colaborar, necessidade de conhecimentos específicos, de recursos e de eficiência adaptativa.

A cooperação entre duas ou mais organizações, segundo Saglietto e Thomas (*apud* FISCHER & MELO, 2003, grifo nosso), engloba três dimensões: *estratégica*, no sentido de que há uma disposição para a criação de um objetivo comum; *praxiológica*, pois condiciona seu funcionamento pelo compartilhamento de recursos, riscos e resultados; e *temporal*, pois os acordos têm duração limitada e há riscos de ruptura mútuos.

O sucesso de uma parceria depende da compreensão adequada destes elementos, bem como da noção de compartilhamento de poder, fator especialmente importante na estruturação de parcerias (NEUMANN, 2001). Entretanto, os modelos de parceria estruturados na prática são muitos.

Para a autora, as parcerias podem ser de quatro tipos diferentes: (i) consultivas, (ii) contributivas, (iii) operacionais, e (iv) colaborativas. As parcerias *consultivas* ocorrem quando uma empresa consulta a opinião de indivíduos ou organizações. Já as parcerias *contributivas* se caracterizam pelo fato de uma empresa necessitar de suporte, financeiro ou técnico, essencial para a elaboração de um novo projeto. Nas parcerias *operacionais*, as empresas dividem, com um ou mais parceiros, a responsabilidade de executar um serviço, sem, no entanto, compartilhar o poder ou o controle sobre o trabalho. Por fim, as parcerias *colaborativas* se caracterizam por abranger todos os elementos acima mencionados, além do compartilhamento de poder com os outros parceiros.

Estas categorias, no entanto, não são mutuamente exclusivas. Neuman (2001) propõe olhar para as parcerias como sendo cumulativas. Num primeiro estágio, os parceiros compartilham informações e opiniões, depois evoluem para o compartilhamento de suporte técnico ou financeiro, em seguida para o compartilhamento de trabalho para, por fim, compartilhar poder em processos decisórios.

Segundo a autora, a busca pela efetividade nas parcerias deve levar em consideração a natureza diversificada dos parceiros bem como os riscos e benefícios que elas podem trazer. Por isso, é importante ter um conceito claro e estabelecido do que se entende por parceria, bem como sobre a influência que o modelo adotado exerce na ação da empresa.

Fischer & Melo propõem o termo *interorganizações* para tratar a atuação conjunta de organizações. As interorganizações são “estruturas hibridizadas e, como tal, definidas pelo entrelaçamento (processo) ou tecido (resultado) que se processa quando as organizações trabalham em conjunto dinamizando territórios” (FISCHER & MELO, 2004, p.16).

Dito de outro modo, as interorganizações são constituídas por organizações diferenciadas que representam interesses plurais, mas integram-se por objetivos comuns, gerando relações de cooperação cujas ações são caracterizadas basicamente pela complementaridade.

Esta articulação entre organizações, contudo, reflete também relações de conflito que se consubstanciam na superposição de projetos cujos interesses, recursos e valores incidem sobre o mesmo espaço, configurando desenhos organizacionais complexos.

Segundo as autoras, as interorganizações têm três níveis de complexidade. No primeiro nível estão as organizações como empresas, governo, organizações associativas e agências financiadoras, que desenvolvem ações estratégicas em um determinado território. Quando estas organizações articulam ações, programas e projetos em rede, entra-se no segundo nível. Estas redes, como as parcerias realizadas entre empresas e governo, e

empresas e sociedade civil, estruturam ações conjuntas, geralmente para tratar de temas específicos. No terceiro nível estão as redes de redes, cujo grau de complexidade desenha estruturas como a Agenda 21, na forma de consórcios e fóruns com múltiplos vetores de poder.

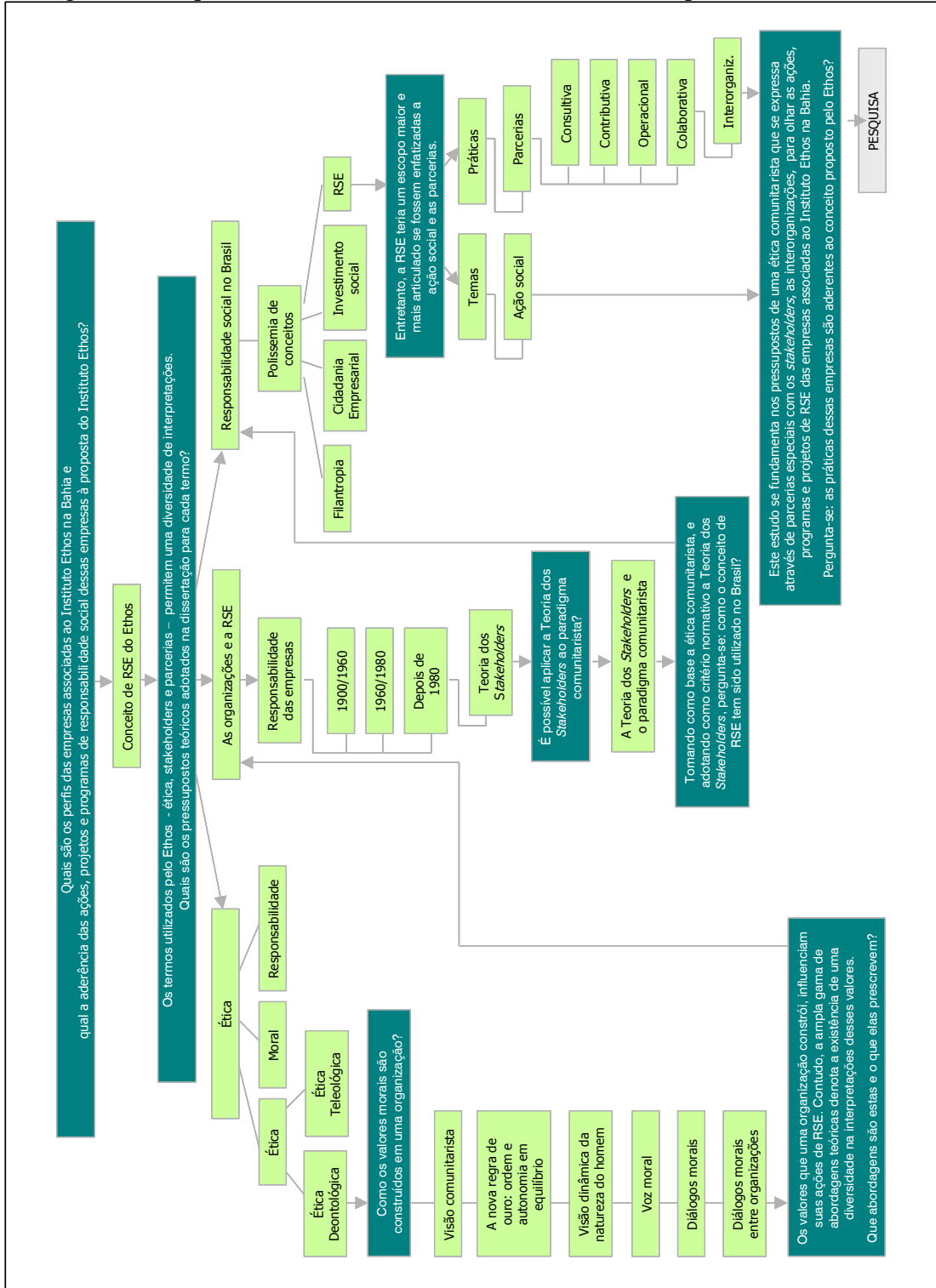
Neste estudo, entende-se como parcerias aquelas associações colaborativas que envolvem compartilhamento de informações e opiniões, de suporte técnico ou financeiro, de trabalho e de poder em processos decisórios, nas quais cada ator pode concordar em perder alguma autonomia para se conectar a objetivos comuns, que podem inclusive ser diferentes dos objetivos iniciais propostos (NEUMANN, 2001).

Estas parcerias ocorrem a partir do segundo nível do modelo proposto por Fischer e Melo (2004), onde as organizações articulam ações conjuntas em redes. Entende-se que as estruturas desenhadas a partir deste nível oferecem melhores possibilidades para a análise de problemas, produção de soluções e o desenvolvimento cooperativo de estratégias de ação voltadas para o bem comum, numa perspectiva integral e interdisciplinar.

5.4. ESQUEMA SÍNTESE DO REFERENCIAL TEÓRICO

O conteúdo explorado no referencial teórico apresentado neste trabalho permite construir um modelo para olhar as ações, programas e projetos de responsabilidade social das empresas associadas ao Ethos que pode ser sintetizado da seguinte forma:

Figura 4 – Esquema síntese do referencial teórico sobre responsabilidade social



6. A RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL NAS ORGANIZAÇÕES ASSOCIADAS AO INSTITUTO ETHOS NA BAHIA

Com base nos dados fornecidos pelas organizações, foi possível relacionar os elementos teóricos desenvolvidos neste estudo com as características encontradas nas ações das organizações e identificar aproximações e divergências entre as formas de atuação no social. A análise das práticas de responsabilidade social corporativa incorporadas à gestão de organizações de diversos setores e escalas permitiu traçar um mapeamento das ações, projetos e programas empresariais e classificar as organizações quanto ao nível de responsabilidade social em que se encontram. Finalizadas estas tarefas, foi possível concluir sobre os padrões predominantes de atuação no social.

A responsabilidade social, como proposto pelo Instituto Ethos, é entendida como **atuação ética nas ações e relações com os *stakeholders***—governo e sociedade, comunidade, consumidores e clientes, fornecedores, meio-ambiente, público interno, e valores e transparência – e em um avião da **empresa como parceira e corresponsável pelo desenvolvimento social**.

A análise desenvolvida neste estudo parte do pressuposto de que a proposta do Instituto Ethos permite uma diversidade de interpretações, evidenciada por práticas que vão do mero associativismo a ações e parcerias caracterizadas como responsabilidade social empresarial.

O perfil de uma organização e sua ética, expressos nos seus princípios e valores, condiciona formas institucionais de responder às demandas de responsabilidade social empresarial que, por sua vez, geram ações sociais e parcerias, indicativas do nível de engajamento das empresas com a proposta do Instituto Ethos.

Para o Ethos, apesar de ser difícil estabelecer critérios que comprovem se uma empresa é socialmente responsável ou não, é possível distinguir três níveis de atuação no social, adotados neste trabalho: minimalista (cumprimento das leis), discricionário

(filantropia e caridade) e estratégico (cidadania integrada aos negócios). Apenas o último nível – cidadania integrada aos negócios – representa plenamente o conceito de responsabilidade social embutido no discurso do instituto.

Na responsabilidade social estratégica, entende-se que os compromissos éticos já estão incorporados ao planejamento estratégico da organização, desenhando ações, programas e projetos mais estruturados e de visão mais sistêmica, especialmente através de parcerias.

Estas parcerias articulam ações conjuntas em redes, oferecendo melhores possibilidades para a análise de problemas, produção de soluções e desenvolvimento cooperativo de estratégias de ação voltadas para o bem comum, numa perspectiva integral e interdisciplinar.

6.1. CARACTERÍSTICAS DO UNIVERSO

Optou-se por estudar o universo das organizações associadas ao Ethos na Bahia – trinta e quatro organizações ao todo¹³, mas apenas dezoito responderam ao questionário. Uma das organizações contatadas informou que optou por não responder o instrumento de pesquisa pelo fato de não implementar ainda práticas de responsabilidade social empresarial, apesar de se manter associada ao instituto.

A ideia inicial era elaborar um censo das organizações associadas ao Instituto Ethos na Bahia, mas, apesar das respostas representarem cerca de 53% do universo, o pequeno número de observações (dezoito) impossibilitou qualquer tentativa de realizar inferências e associações entre variáveis. Desse modo, realiza-se, a seguir, uma análise descritiva, considerando o número de respondentes como o universo da pesquisa¹⁴.

As dezoito organizações que colaboraram com este estudo, embora associadas à mesma instituição, e recebendo dados e informações semelhantes fornecidos pelo Ethos, revelam modos diferenciados de atuação no social e de relacionamento com outras organizações. Os perfis traduzem portes e tamanhos diferenciados, bem como práticas influenciadas por culturas empresariais diversas. Predomina o hibridismo na atuação, com parcerias que ocorrem em maior ou menor intensidade, a depender do modelo que estruturam para atuar no social.

¹³ Ver APÊNDICE B.

¹⁴ O APÊNDICE C apresenta o resumo da tabulação de todos os dados do questionário de pesquisa.

6.2. DIMENSÕES DE ANÁLISE

As dimensões de análise utilizadas neste estudo têm por objetivo permitir traçar um perfil das organizações pesquisadas e das formas como elas se organizam para responder às demandas de responsabilidade social, bem como do padrão das práticas implementadas pelas empresas, e podem ser resumidas do seguinte modo:

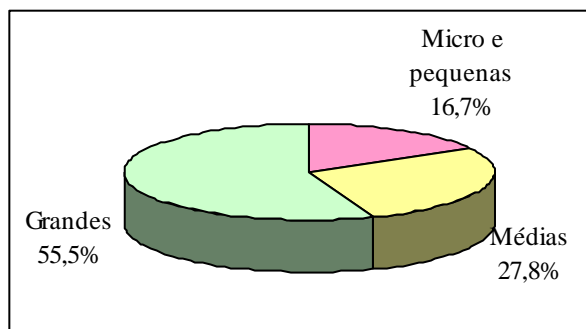
Quadro 5 – Dimensões de análise

CONCEITO	DIMENSÃO	VARIÁVEL	INDICADOR
Organização	Perfil organizacional	Histórico	<ul style="list-style-type: none"> ○ Nacionalidade do líder ○ Tempo de atuação ○ Setor de atuação
		Tamanho	<ul style="list-style-type: none"> ○ Número de funcionários ○ Faturamento ○ Valor investido no mercado financeiro
Responsabilidade social empresarial	Gestão da responsabilidade social empresarial	Perfil do gestor	<ul style="list-style-type: none"> ○ Gênero ○ Grau de escolaridade ○ Faixa etária
		Estrutura	<ul style="list-style-type: none"> ○ Área responsável ○ Investimento em consultoria externa
		Treinamento e capacitação	<ul style="list-style-type: none"> ○ Participação em processos de treinamento e capacitação
	Mecanismos de avaliação e transparência	Avaliação	<ul style="list-style-type: none"> ○ Metodologia utilizada ○ Resultados percebidos ○ Dificuldades encontradas
		Transparência	<ul style="list-style-type: none"> ○ Prestação de contas ⇒ Público-alvo ⇒ Instrumento
	Configuração de ações, projetos e programas	Justificativa	<ul style="list-style-type: none"> ○ Principais motivações para investimento no social
		Crítérios e formas de investimento	<ul style="list-style-type: none"> ○ Valor investido no ano anterior ○ Previsão de investimento para o ano seguinte ○ Uso de incentivos fiscais
		Planejamento	<ul style="list-style-type: none"> ○ Previsão no planejamento estratégico ○ Participação dos indivíduos que afetam ou são afetados pela organização ○ Principais beneficiários – público-alvo
		Implementação	<ul style="list-style-type: none"> ○ Participação por público-alvo ○ Realização de doações filantrópicas ○ Divulgação ○ Patrocínio ou realização de campanhas de mídia
			Ação social
Parcerias na ação social			<ul style="list-style-type: none"> ○ Parceiro ○ Grau de importância ○ Formas de parceria

6.2.1. PERFIL DAS ORGANIZAÇÕES

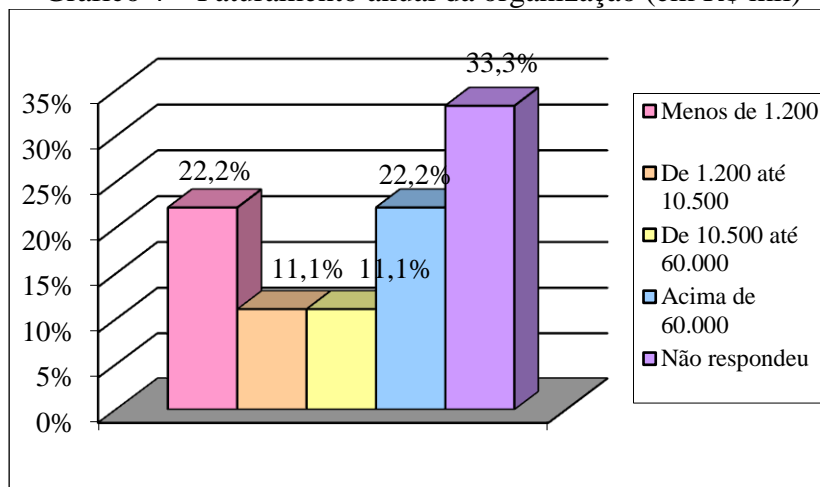
De acordo com o porte¹⁵, as organizações pesquisadas classificam-se em: grandes (55,5%), médias (27,8%), e micro e pequenas (16,7%).

Gráfico 3 – Porte da organização por número de funcionários e setor de atuação



Quase metade delas tem faturamento acima de R\$ 10.500 mil, apesar de parte significativa ter optado por não indicar seu faturamento anual (33,3%).

Gráfico 4 – Faturamento anual da organização (em R\$ mil)



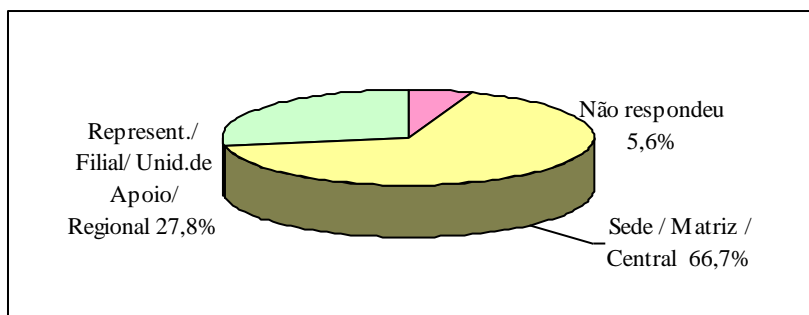
Quanto à abrangência geográfica das ações, a maioria das organizações pesquisadas (66,7%) possui sua sede, matriz ou central na Bahia, o que é compreensível, uma vez que o objeto de análise são as organizações associadas ao Instituto Ethos neste Estado. Contudo, nota-se que, apesar de 27,8% das organizações serem unidades de apoio, regionais, filiais ou

¹⁵ As organizações podem ser classificadas, de acordo com o critério do Sebrae, em:

Porte	Indústria	Comércio/Serviço
Pequena	De 20 a 99 funcionários	De 10 a 49 funcionários
Média	De 100 a 499 funcionários	De 50 a 99 funcionários

representações de outros Estados, elas optaram por associar-se independentemente da filiação (ou não) da matriz ao Ethos em outros Estados.

Gráfico 5 – Tipo de organização associada ao Instituto Ethos



De modo geral estas organizações não têm mais do que 20 anos de fundadas (66,7%), e atuam predominantemente na área de comércio e serviços (72,2%), seguida pela indústria (16,7%).

Gráfico 6 – Tempo de fundação

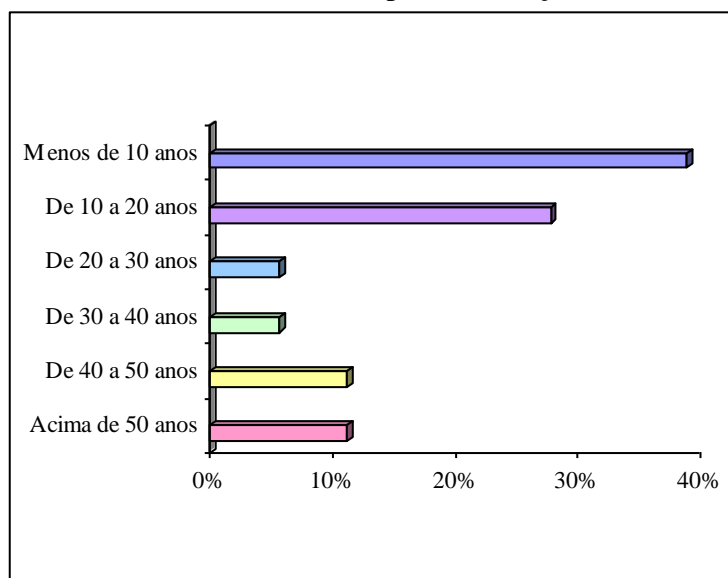
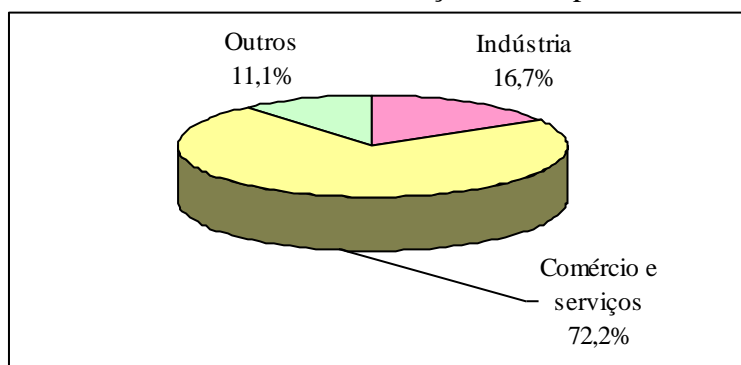


Gráfico 7 – Área de atuação das empresas

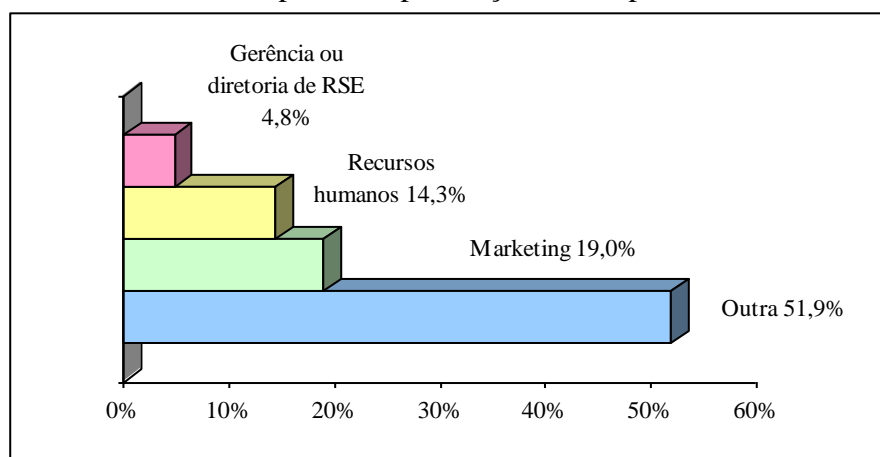


6.2.2. GESTÃO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL

Tentou-se identificar, inicialmente, que áreas nas organizações seriam responsáveis pela responsabilidade social empresarial, bem como traçar um perfil do gestor responsável pelas ações implementadas.

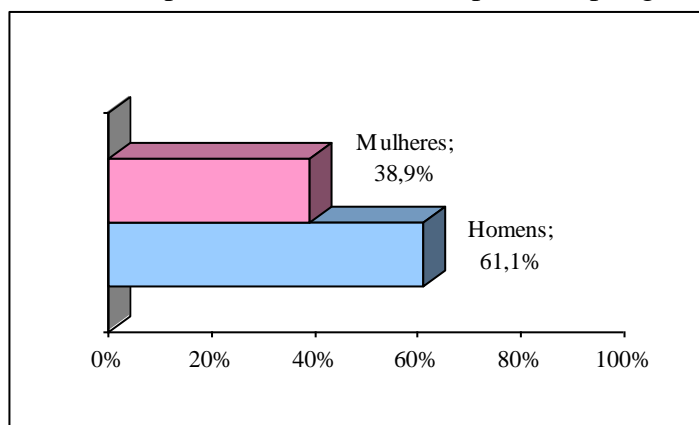
Verificou-se que não existe uma tendência quanto à área responsável pela responsabilidade social, que varia basicamente entre Recursos Humanos (14,3%) e Marketing (19%). A maior parte dos respondentes (51,9%), contudo, identificou outra área ou afirmou não possuir uma área específica dentro da organização (outra diretoria, assessoria ou não tem área específica). Duas organizações indicaram possuir instituto próprio, e outras duas apontaram duas organizações não governamentais criadas pela própria organização como responsáveis pela responsabilidade social.

Gráfico 8 – Área responsável pelas ações de responsabilidade social



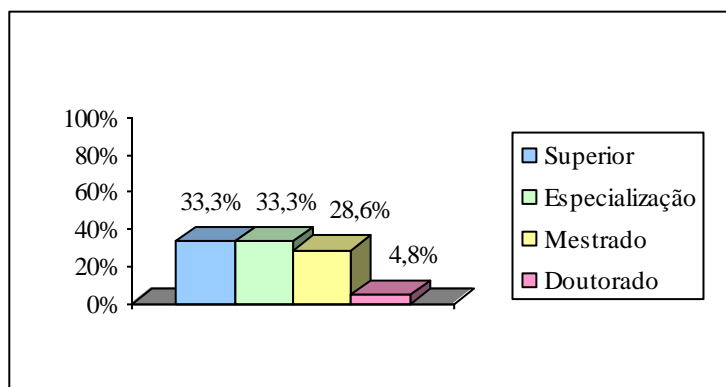
O perfil do gestor da responsabilidade social apresenta um certo equilíbrio em relação ao gênero, mas predomina a presença de gestores do sexo masculino (61,1%). A diferença de cerca de 20% entre o número de gestores dos sexos masculino e feminino talvez reflita o fato de, na sociedade brasileira, a maioria dos cargos de chefia/diretoria serem ocupados por homens.

Gráfico 9 – Gestores da responsabilidade social empresarial por gênero



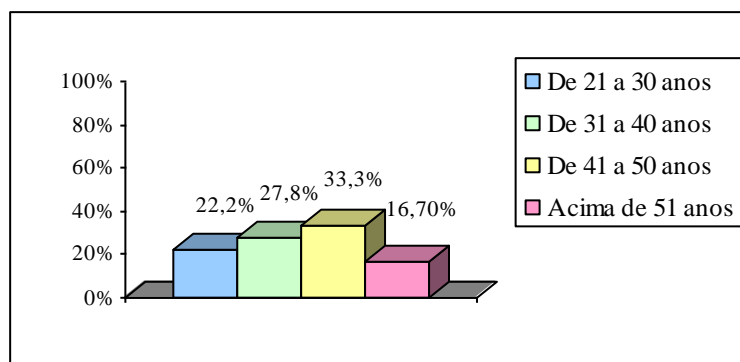
O grau de escolaridade também se apresenta bastante homogêneo, havendo um equilíbrio entre gestores que têm nível superior (33,3%), especialização (33,3%) e mestrado (28,6%). Desse modo, tem-se que cerca de 50% dos respondentes buscam espaços de aprendizagem e de troca de experiências, o que é relevante para a implementação de práticas. Apenas o número de gestores com doutorado mostra-se reduzido (4,8%), o que pode ser justificado pelo fato de terem optado por uma carreira profissional, e não acadêmica.

Gráfico 10 – Gestores da responsabilidade social por grau de escolaridade



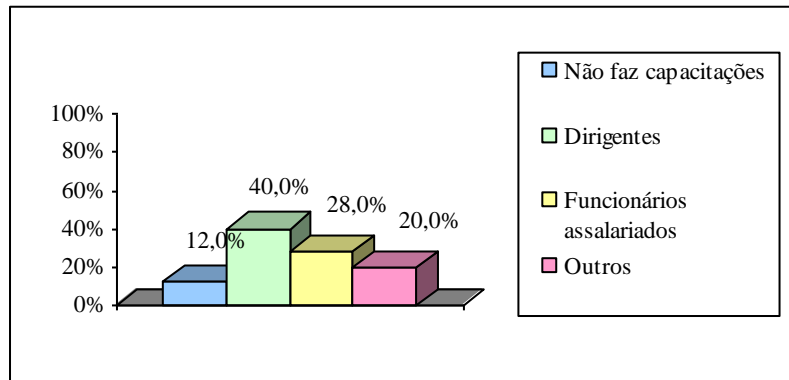
Quanto à faixa etária, a distribuição também é bastante homogênea, havendo uma concentração um pouco maior na faixa de 41 a 50 anos (33,3%), e mais reduzida a partir dos 51 anos (16,7%).

Gráfico 11 – Gestores da responsabilidade social empresarial por faixa etária



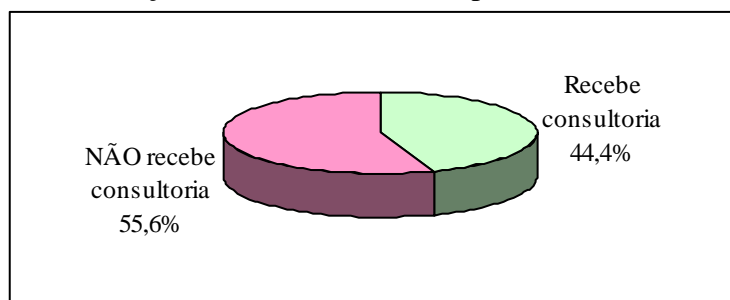
A maior parte das organizações busca capacitar seus funcionários para atuar na área de responsabilidade social, sendo que quase metade desta capacitação (40%) está voltada para seus próprios dirigentes. O percentual de funcionários assalariados que participam de processos de capacitação é de cerca de três quartos do valor encontrado para dirigentes, mas em relação ao total de respondentes ainda é pequeno (28%).

Gráfico 12 – Capacitação dos colaboradores em responsabilidade social



Observou-se que a maioria das empresas (55,6%) não costuma contratar consultorias ou assessorias para suas ações de responsabilidade social empresarial. Entretanto, este número está bem próximo das empresas que contratam consultorias ou assessorias (44,4%), indicando um equilíbrio nas respostas.

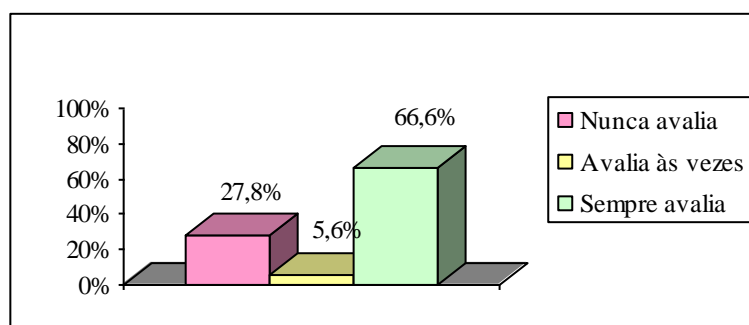
Gráfico 13 – Contratação de consultoria em responsabilidade social empresarial



6.2.3. AVALIAÇÃO E TRANSPARÊNCIA

No que diz respeito à frequência de avaliação de projetos, percebe-se uma preocupação maior das organizações com este tipo de atividade. Do total, 66,6% sempre avaliam seus projetos, valor que combinado às organizações que avaliam às vezes seus projetos (5,6%), chega a um percentual de 72,2%.

Gráfico 14 – Frequência da avaliação de projetos



Os resultados percebidos pelas empresas nas ações de responsabilidade social, nas opções indicadas no questionário de pesquisa, revelaram que 50% das organizações não observaram aumento na lucratividade (50%), ou observaram pouco (27,8%).

Os grandes destaques em termos de resultados percebidos são a melhoria do compromisso dos empregados com a organização e a melhoria de sua imagem institucional (51,1% e 55,6% alcançaram plenamente estes resultados, e 27,3% e 16,7% alcançaram medianamente, que combinados perfazem respectivamente 78,4% e 72,3% do total).

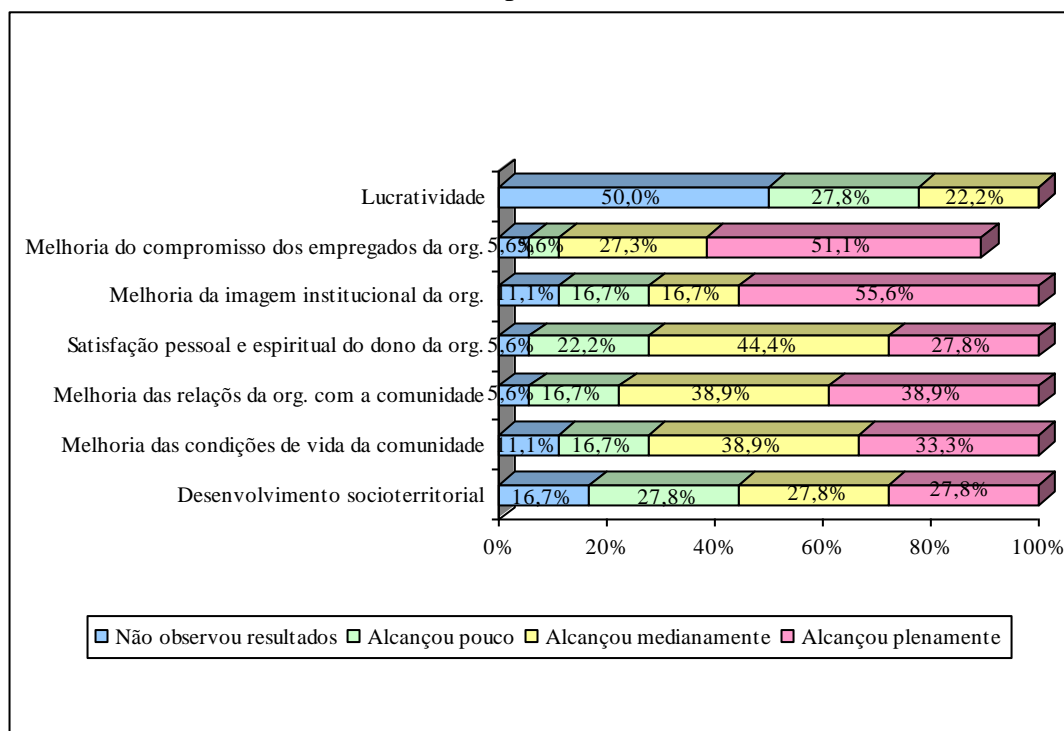
Os resultados são alcançados plenamente também em termos de melhoria das relações da organização com a comunidade (38,9%), bem como das condições de vida desta

(33,3%). Contudo, 38,9% acreditam que ambos os resultados foram alcançados apenas medianamente, valores que combinados totalizam, respectivamente, 77,8% e 72,2%.

A satisfação pessoal e espiritual do “dono” da organização foi alcançada plenamente para 27,8% dos respondentes, e medianamente para 44,4%, números que combinados se mostram superiores a metade das organizações (72,5%).

Por fim, as organizações percebem como resultado de suas ações também a contribuição para o desenvolvimento socioterritorial, alcançada plenamente por 27,8% das organizações e medianamente por outras 27,8% que combinados totalizem 55,6%.

Gráfico 15 – Resultados percebidos pelas ações de responsabilidade social empresarial

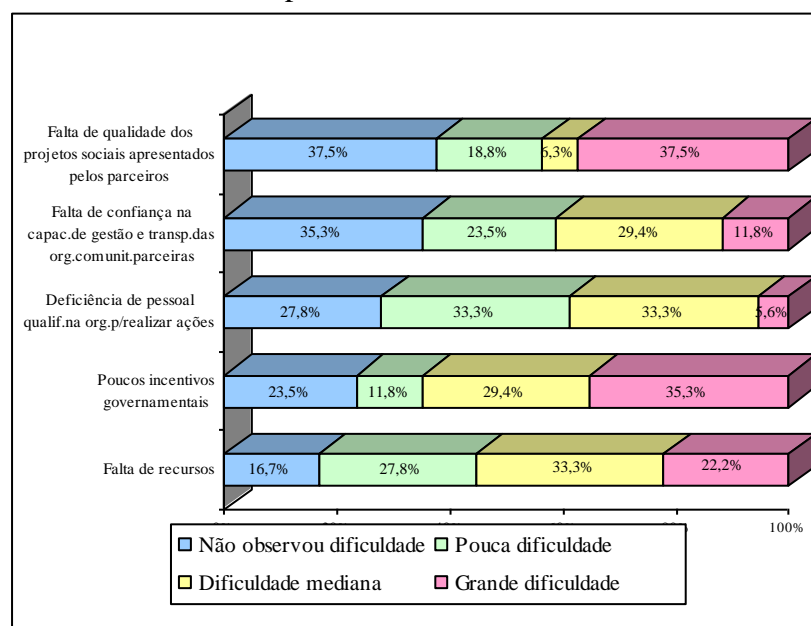


As dificuldades encontradas na implementação de ações de responsabilidade social das organizações recaíram principalmente sobre a falta de qualidade dos projetos sociais apresentados pelos parceiros (37,5%), e sobre a falta de incentivos governamentais (35,3%). Interessante observar, no entanto, que 89% dos respondentes não fazem uso de incentivos fiscais.

Outras opções oferecidas pelo questionário de pesquisa foram apontadas como grau de dificuldade mediana para implementação de ações, como a falta de confiança na capacidade de gestão e transparência das organizações comunitárias parceiras (29,4%), a deficiência de pessoal qualificado na organização para realizar as ações de responsabilidade

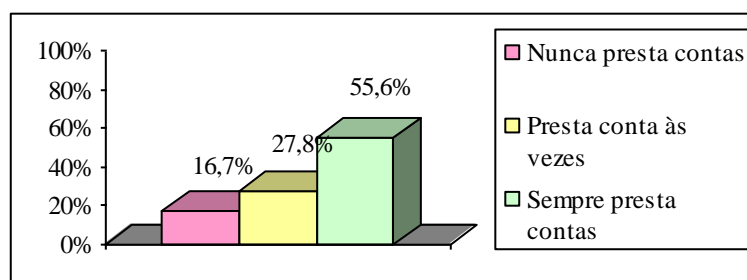
social (33,3%), e a falta de recursos (33,3%). Novamente aqui aparecem com percentual relativamente significativo os poucos incentivos governamentais (29,4%), o que pode sugerir que as organizações esperam do governo uma ação mais proativa na área.

Gráfico 16 – Dificuldades encontradas na implementação de ações de responsabilidade social



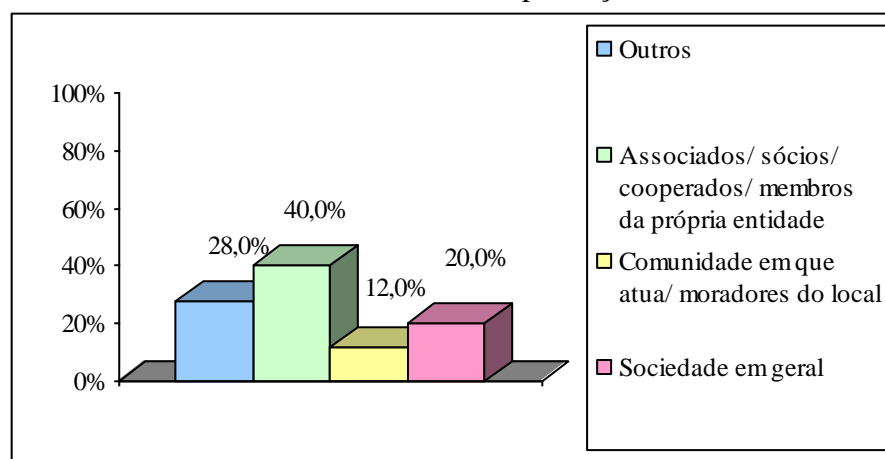
Observa-se grande preocupação das empresas com a prestação de contas. As organizações, em 55,6% dos casos, sempre prestam contas, mas o percentual daquelas que prestam contas às vezes é de 27,8%. Combinados, estes valores representam 83,4% do total, valor que se aproxima do universo das organizações pesquisadas. Os principais tipos de ferramentas utilizadas na prestação de contas são relatórios, balanços, reuniões, divulgação no sítio da organização, balanço social, auditorias internas, mídia exterior e livros.

Gráfico 17 – Frequência da prestação de contas



O público-alvo desta prestação de contas é bastante diversificado. A preocupação menor é com a comunidade em que a organização atua (12%), seguida pela sociedade em geral (20%), outros (governo, público interno, clientes, parceiros, auditorias – 28%) e, por fim, associados, sócios, cooperados e membros da própria entidade (40%).

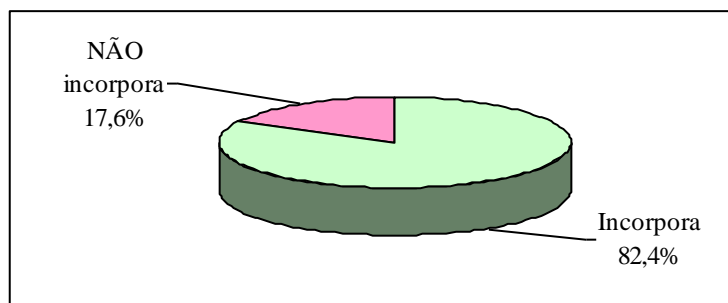
Gráfico 18 – Público-alvo da prestação de contas



6.2.4. AÇÕES, PROJETOS E PROGRAMAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL

Observa-se que, para 82,4% das organizações, a responsabilidade social empresarial está inclusa em seu planejamento estratégico, número bastante expressivo.

Gráfico 19 – Incorporação da responsabilidade social ao planejamento estratégico da organização

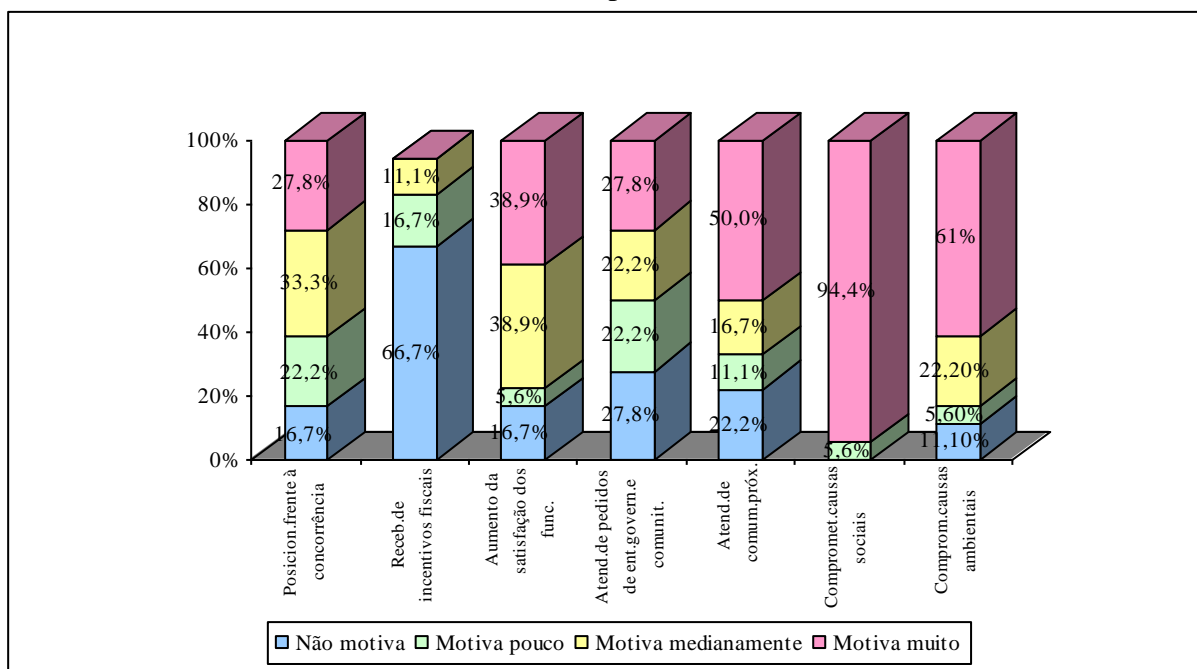


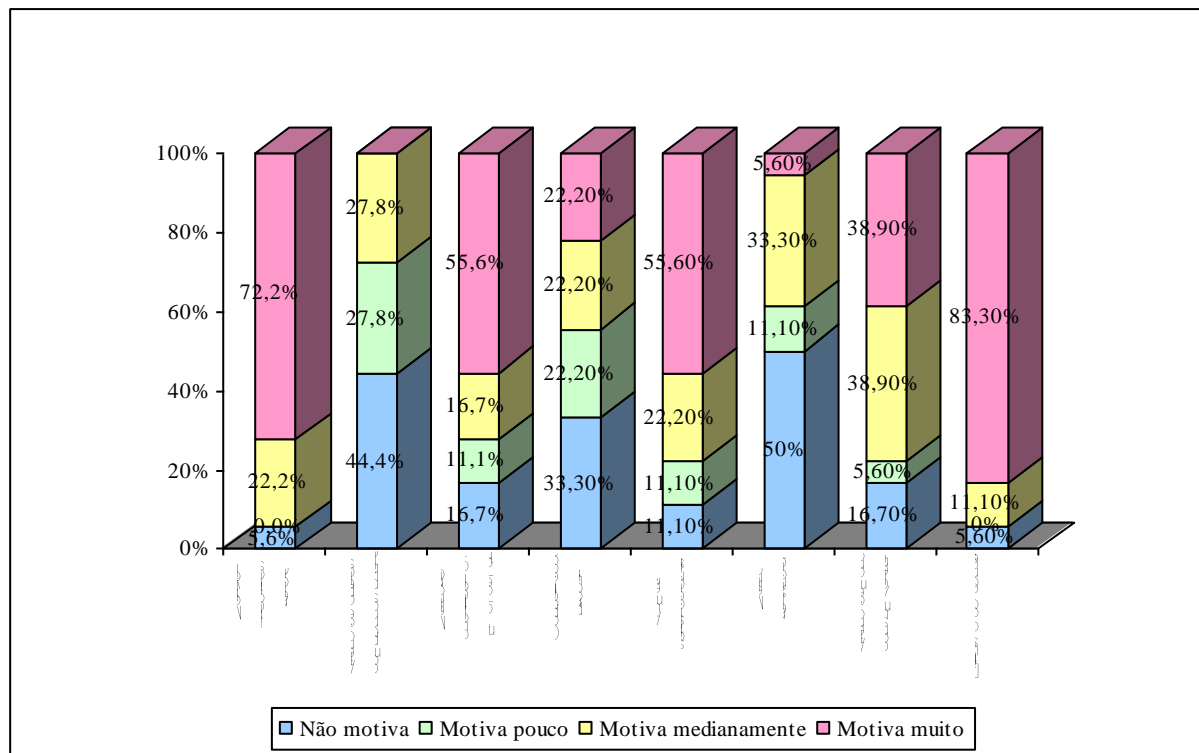
As principais motivações para a implementação de ações de responsabilidade social das organizações variam bastante. Das opções apresentadas no questionário de pesquisa, destacam-se no grau de muita motivação, compromisso com a causa social (94,4%), difusão

do conceito de responsabilidade social (83, 3%), motivações de ordem filantrópica e religiosa (72,2%), comprometimento com a causa ambiental (61%), aumento da satisfação dos acionistas e melhoria da qualificação da mão-de-obra (56% cada), e atendimento de comunidades próximas (50%). As opções que menos motivam as empresas são o recebimento de incentivos fiscais (66,7%), a melhoria das relações com o sindicato (50%) e o atendimento de apelos de campanhas públicas (44,4%).

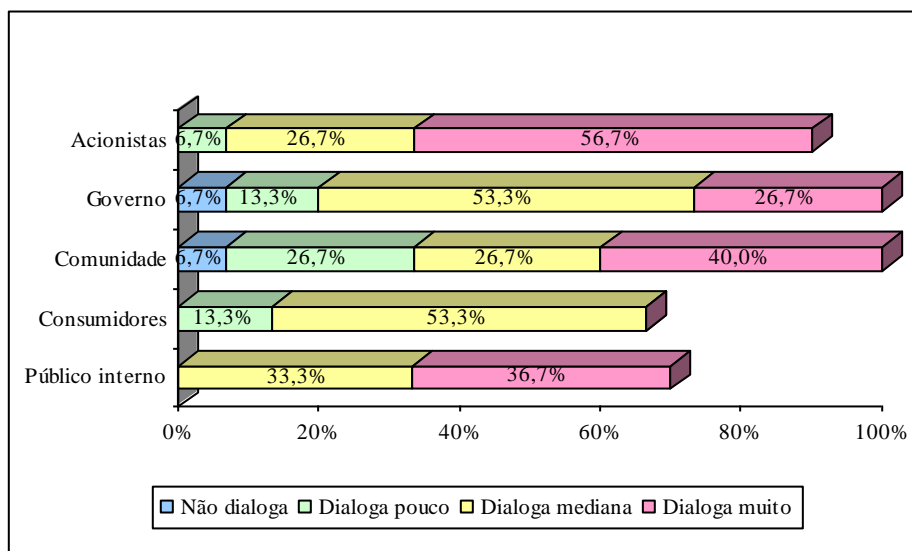
Cabe destacar que, não obstante o fato de que a opção que menos motiva as organizações é o recebimento de incentivos fiscais (66,7%), 35,3% delas entendem a falta de incentivos do governo como uma grande dificuldade para implementar seus programas de responsabilidade social (ver Gráfico 16).

Gráfico 20 – Principais motivações para participar de ações de responsabilidade social empresarial



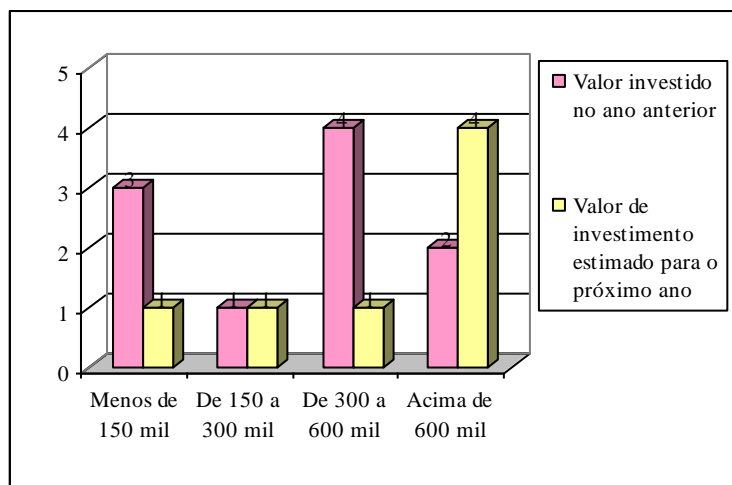


Quase a totalidade das organizações pesquisadas (93,7%) afirmou buscar construir diálogos com seus *stakeholders*. Destes, as organizações dialogam muito com os acionistas (56,7%), com a comunidade (40%), com o público interno (40%) e com o governo (26,7%). Observa-se também um grau de diálogo mediano alto com todos os *stakeholders* consumidores e governo (53,3%), público interno (33,3%), e acionistas e comunidade (26,7% cada), o que pode indicar o desejo de fortalecer mais estes diálogos. Nota-se também que as organizações não evidenciam ausência de diálogo com os acionistas, com o público interno e com os consumidores.

Gráfico 21 – Grau de diálogo das organizações com os *stakeholders*

Apesar do baixo percentual de respostas da questão sobre os valores investidos em responsabilidade social empresarial, o gráfico sugere que as organizações que menos investem tendem a investir menos no próximo ano, enquanto as que mais investem pretendem aumentar ainda mais seus investimentos.

Gráfico 22 – Valores investidos em responsabilidade social

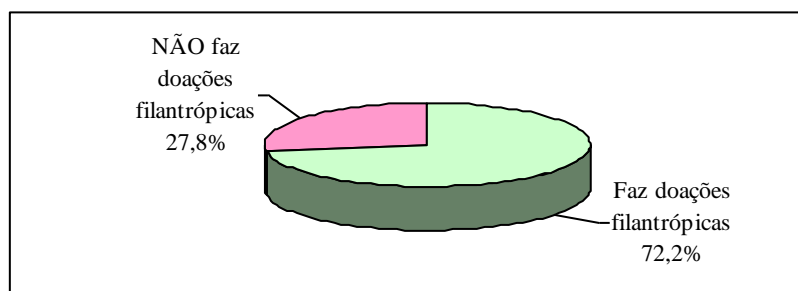


A soma dos percentuais é inferior a 100% devido às deleções.

Em sua maior parte, as organizações optam por fazer doações filantrópicas (72%). Apesar do baixo número de respostas quanto aos valores dessas doações, as observações

indicam que os valores são baixos. Do total, 16,7% das organizações doam apenas materiais, equipamentos e recursos humanos, e não recursos financeiros propriamente ditos. Das que doam recursos, em 22,2% das organizações os valores são inferiores a R\$10 mil. Apenas duas organizações doam recursos superiores a este valor, e uma não soube informar o valor doado.

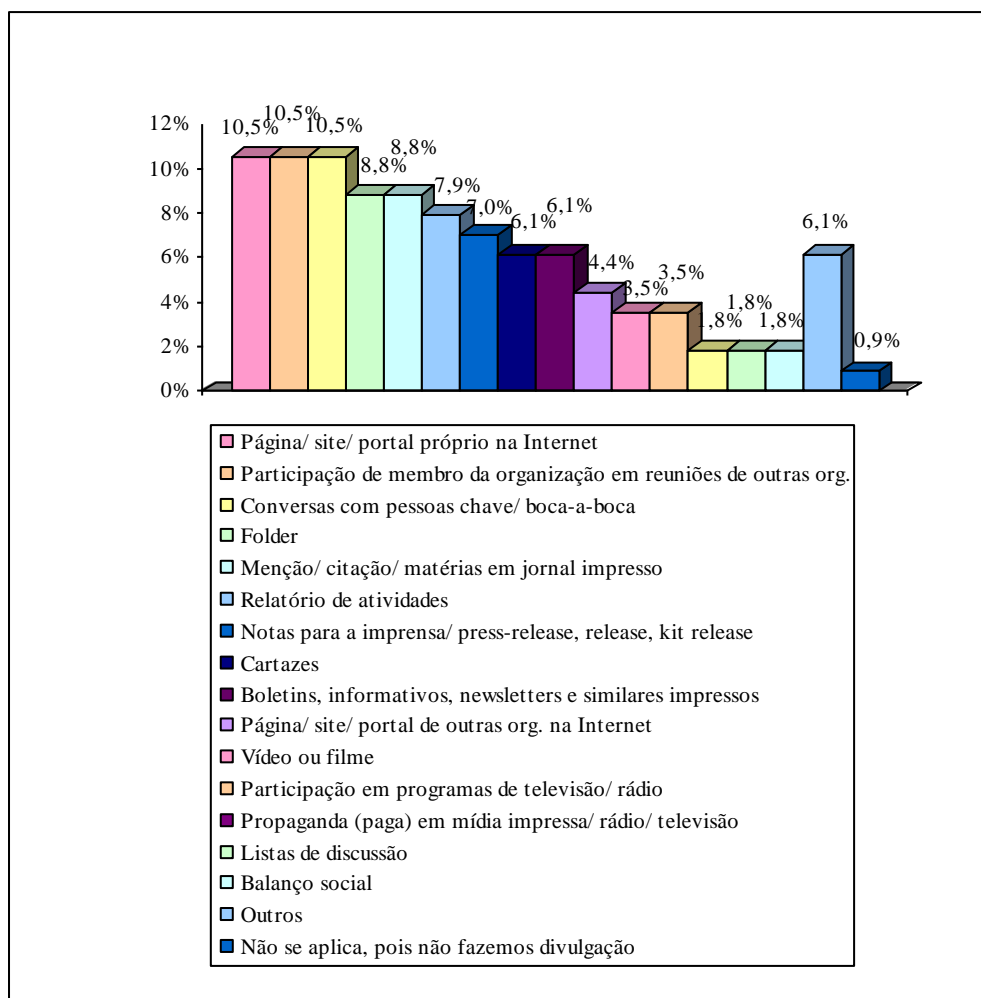
Gráfico 23 – Doações de ordem filantrópica



Em relação aos meios utilizados para divulgar as ações de responsabilidade social empresarial, a diversidade é grande, apesar da incidência ser baixa para todos eles. Destacam-se a divulgação através de página, sítio ou portal próprio na Internet, a participação de membro da organização em reuniões de outras organizações e conversas com pessoas chave/boca-a-boca (10,5% cada). Em seguida, são citados os *folders* e a menção citação e matérias em jornal impresso (8,8% cada), relatório de atividades (7,9%), notas para imprensa/*press-release*, *release* e *kit release* (7,0%), cartazes e boletins informativos, *newsletters* e similares impressos (6,1% cada).

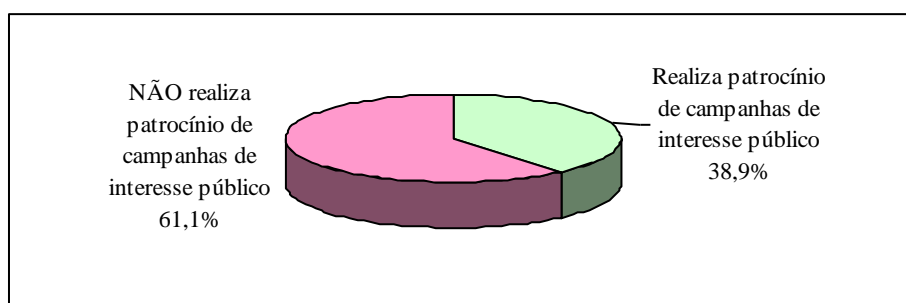
Como se pode observar, a comunicação das ações de responsabilidade social está associada diretamente aos meios mais utilizados na comunicação institucional dessas organizações.

Gráfico 24 – Divulgação das ações de responsabilidade social empresarial



Por fim, o patrocínio de campanhas de interesse público não é uma atividade relevante – 61,1% das organizações afirmaram não realizar este tipo de atividade.

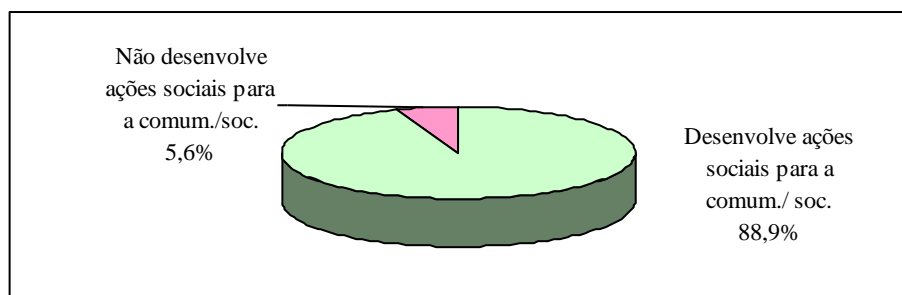
Gráfico 25 – Patrocínio de campanhas de interesse público



6.2.5. AÇÃO SOCIAL E PARCERIAS NA AÇÃO SOCIAL

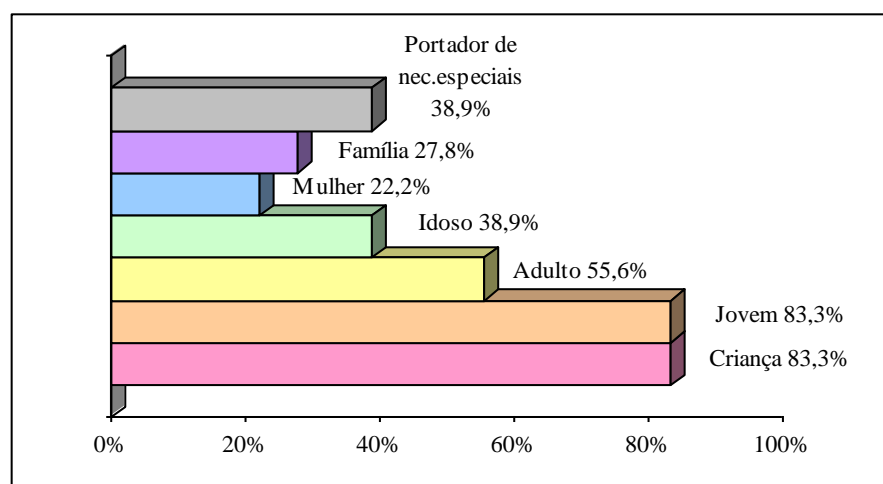
Na pesquisa, observa-se que as organizações, em sua grande maioria (94%), afirmaram desenvolver ações sociais na comunidade onde atuam.

Gráfico 26 – Desenvolvimento de ações sociais para a comunidade



O principal público-alvo/beneficiário da ação social da organização são os jovens e os adolescentes (83,3%). Em seguida, tem-se os adultos (55,6%), os idosos e os portadores de necessidades especiais (38,9% cada), e em menor escala as famílias (27,8%) e as mulheres (22,2%).

Gráfico 27 – Público-alvo da ação social da organização

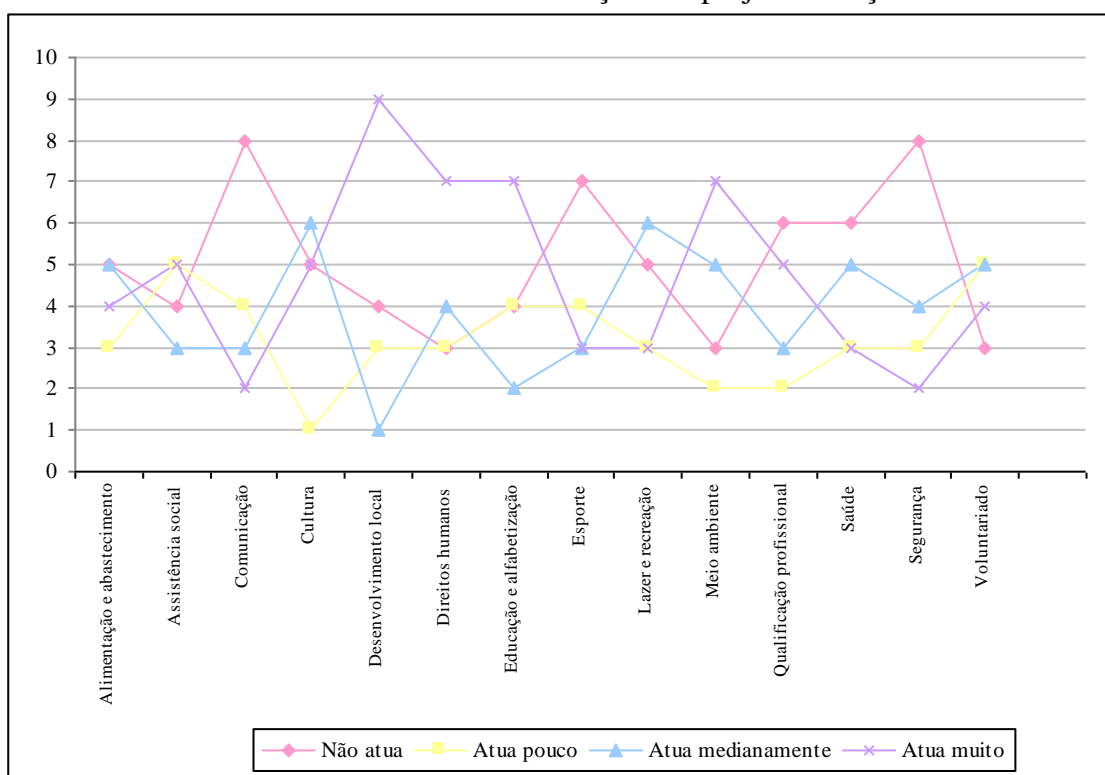


As principais áreas de atuação dos projetos de ação social, onde as organizações atuam com mais intensidade, são desenvolvimento local sustentável (50%), seguido por direitos humanos, civis, justiça e cidadania, educação e alfabetização, e meio ambiente (38,9% cada). Em menor escala aparecem assistência social e voluntariado (27,8% cada).

Como grau de atuação mediano aparecem cultura e lazer (33,3%), e alimentação, meio ambiente, saúde e voluntariado (27,8% cada).

As áreas menos beneficiadas pela ação social das organizações são também assistência social e voluntariado (27,8% cada), seguidas por comunicação, educação e alfabetização, e esporte (22,2% cada).

Gráfico 28 – Áreas de atuação dos projetos de ação social

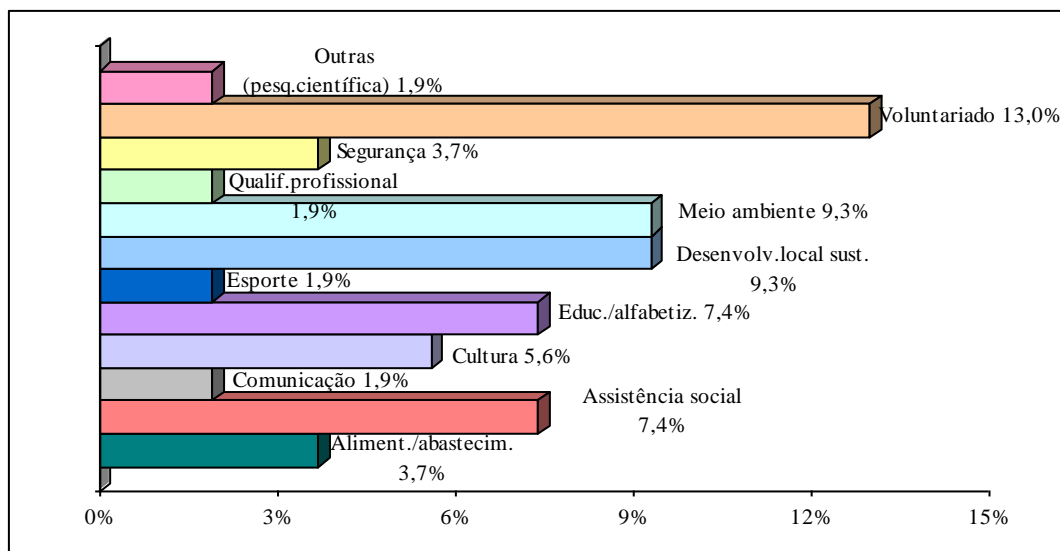


A seção Ação Social do questionário solicitou que as organizações indicassem três projetos das quais participavam e que pertencessem às áreas onde a atuação delas é mediana ou muito intensa.

Não foram apresentados projetos em 12 respostas do total (22,2%). Dos projetos apresentados pelos respondentes, 9 (16,7%) representavam projetos de filantropia (doações de recursos físicos/financeiros), e não ações estruturadas de responsabilidade social empresarial. Outras 6 respostas (11,1%) não foram analisadas por não se tratarem de ação social, de acordo com o conceito utilizado nesta pesquisa, razão pela qual foram descartadas no exame dos projetos a seguir.

Das ações desenvolvidas, 13% eram na área de voluntariado, 9,3% nas áreas de meio ambiente e de desenvolvimento local sustentável, 7,4% nas áreas de educação e alfabetização e assistência social.

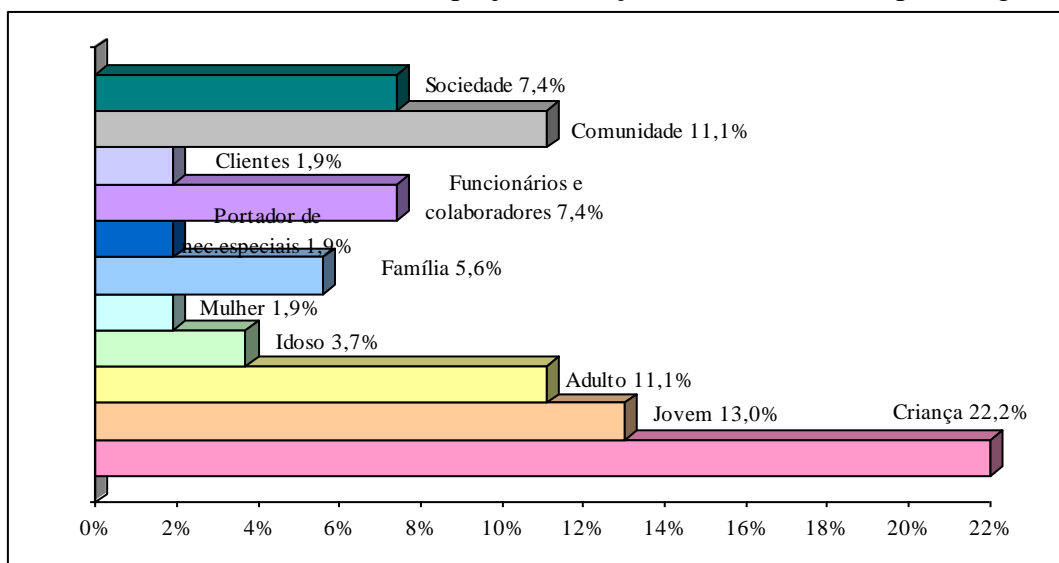
Gráfico 29 – Áreas de atuação dos projetos de ação social destacados pelas organizações



Os principais beneficiários dos projetos de ação social destacados pelas organizações são criança e jovens, que combinados representam 35,2% do total, e comunidade e sociedade, que combinadas totalizam 18,5% do total das ações. Em seguida, e em menor intensidade, aparecem adultos (11,1%), funcionários/colaboradores (7,4%), família (5,6%) e idosos (3,7%). Praticamente não são desenvolvidas ações para clientes, portadores de necessidades especiais e mulheres (1,9%).

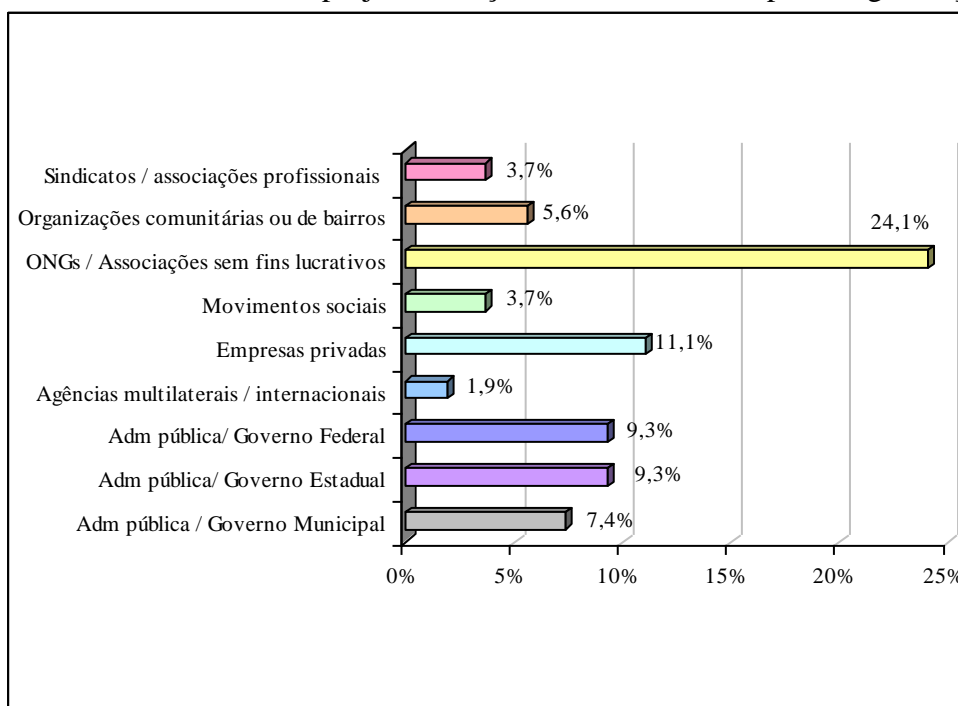
A presença de funcionários e colaboradores como público-alvo dos projetos, apesar das ações internas à organização não estarem incluídas na ação social, se justifica pelo fato de alguns projetos externos terem como público-alvo também os funcionários/colaboradores da própria organização.

Gráfico 30 – Público-alvo dos projetos de ação social destacados pelas organizações



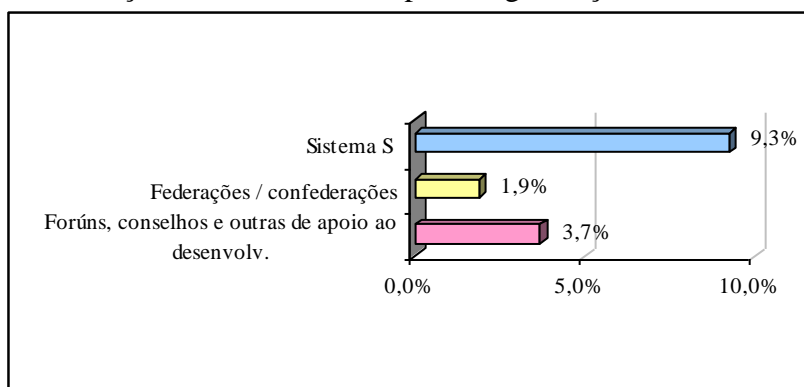
Os parceiros das organizações nos projetos destacados são principalmente as organizações não-governamentais e associações sem fins lucrativos, que juntas respondem por 24,1% do total. Em seguida, destacam-se as empresas privadas (11,1%), os governos estadual e federal (9,3% cada), o municipal (7,4%), as organizações comunitárias e de bairros (5,6%) e os movimentos sociais e os sindicatos/associações profissionais (3,7% cada).

Gráfico 31 – Parcerias nos projetos de ação social destacados pelas organizações



A participação em espaços de articulação interorganizacional nos projetos destacados ainda é menor do que o número de parcerias, atingindo um percentual de 9,3% de observações com o Sistema S, 3,7% com fóruns, conselhos e outras iniciativas de apoio ao desenvolvimento local, e 1,9% com federações e confederações.

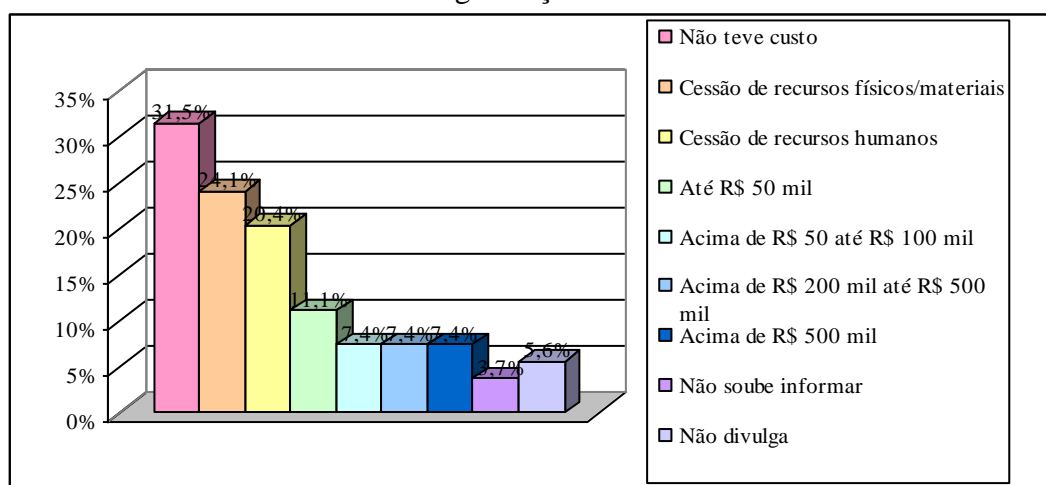
Gráfico 32 – Participação em espaços de articulação interorganizacional nos projetos de ação social destacados pelas organizações



Do total de organizações pesquisadas, 31,5% informaram não ter tido custo para realizar seus projetos. Com percentuais mais elevados aparecem também aquelas que cedem recursos físicos e materiais (24,1%) e recursos humanos (20,4%).

Das organizações que investem recursos financeiros em projetos, 14,1% investem valores abaixo de R\$ 50 mil, e 22,2% valores a partir de R\$ 50 mil.

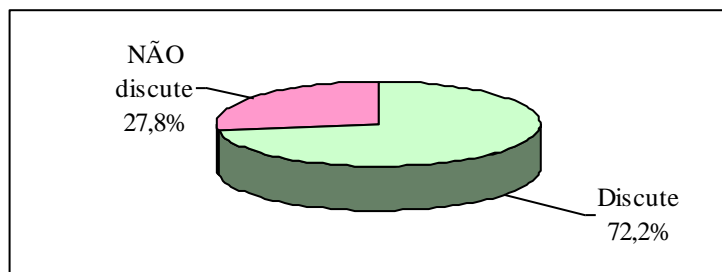
Gráfico 33 – Valores investidos nos projetos de ação social destacados pelas organizações



Frequência calculada em relação ao número total possível de observações (3) para todas as organizações que responderam (18), perfazendo um total de 54.

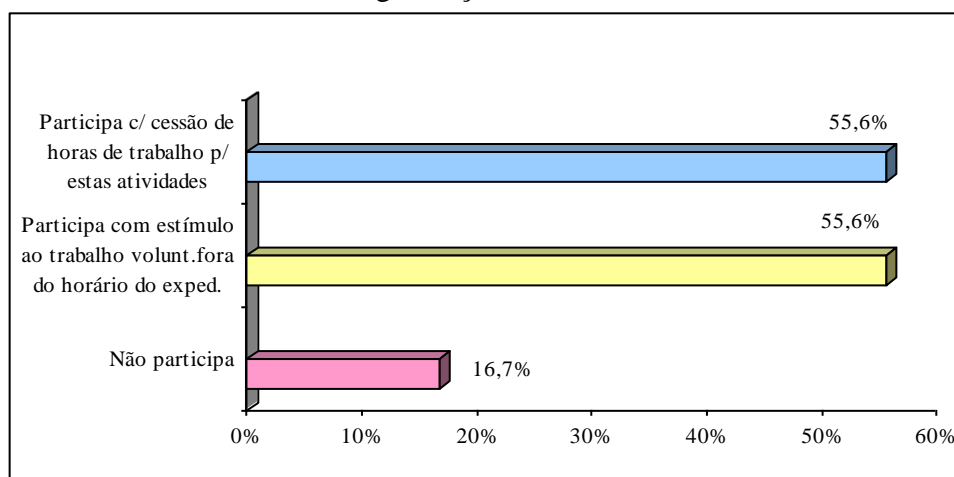
A maior parte das organizações (72,2%) discute com a comunidade, público-alvo e beneficiários os assuntos relacionados a projetos, recursos e problemas.

Gráfico 34 – Discussão com a comunidade, público-alvo e beneficiários dos assuntos relacionados a projetos, recursos e problemas



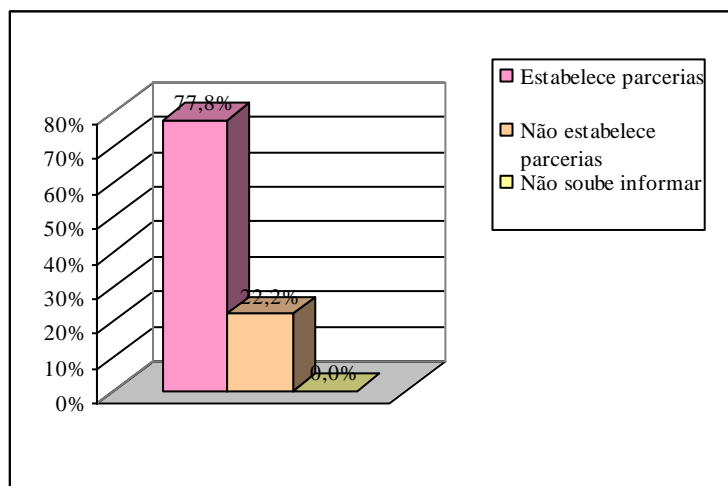
A participação dos funcionários nos projetos realizados pelas organizações é estimulada por mais da metade dos respondentes (55,6%). Apenas 16,7% das organizações responderam não estimular a participação de funcionários nos projetos implementados.

Gráfico 35 – Estímulo à participação de funcionários nos projetos realizados pelas organizações



Cerca de 77% das organizações optam por estabelecer parcerias com outras organizações para implementar suas ações.

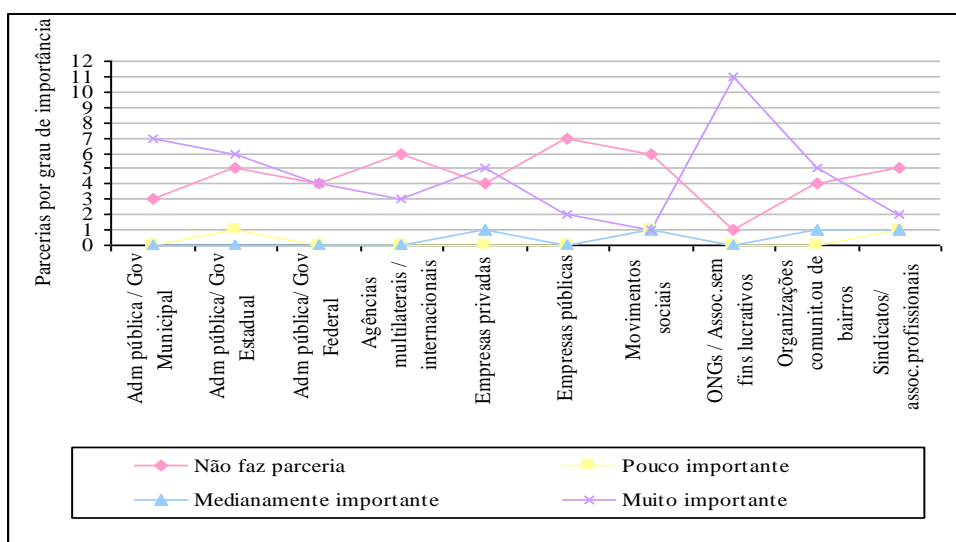
Gráfico 36 – Estabelecimento de parcerias com outras organizações



O destaque das parcerias consideradas importantes fica por conta das organizações não-governamentais e associações sem fins lucrativos (61,1%). Em menor escala tem-se o governo municipal (38,9%), o governo estadual (33,3%), as organizações privadas, as organizações comunitárias ou de bairro e o Sistema S (27,8% cada).

As entidades indicadas nas respostas como aquelas que não realizam parcerias com os respondentes são empresas públicas (38,9%), movimentos sociais e agências multilaterais/internacionais (33,3%), e sindicatos/associações profissionais e governo estadual (27,8% cada).

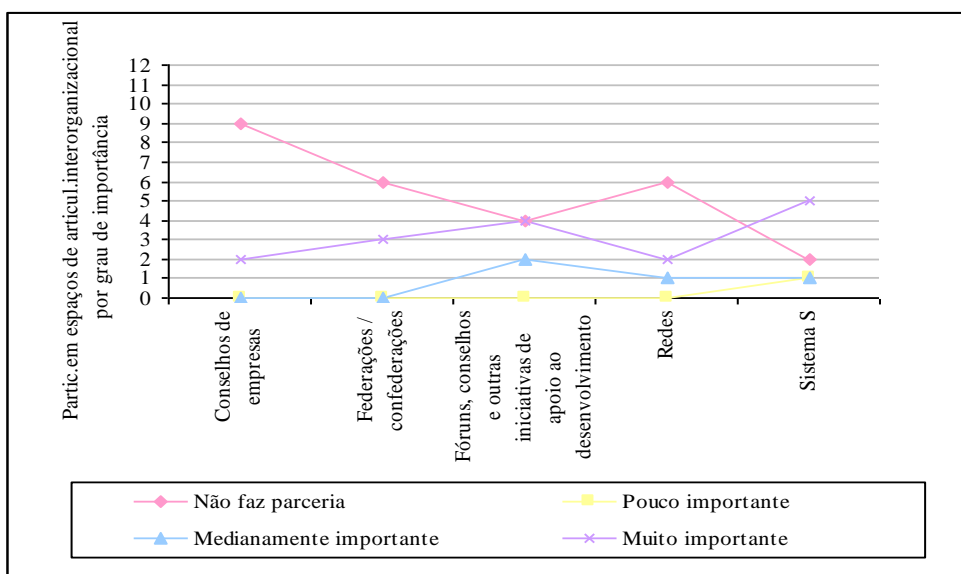
Gráfico 37 – Parcerias na ação social



Em relação à participação em espaços de articulação interorganizacional, 50% das organizações não participam de conselhos de empresas, e 33,3% de fóruns e federações/confederações.

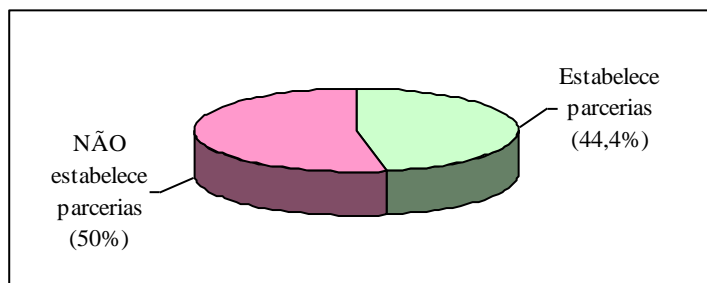
A participação mais intensa ocorre em fóruns, conselhos e outras iniciativas de apoio ao desenvolvimento local (22,2%), e federações/confederações (16,7%).

Gráfico 38 – Participação em espaços de articulação interorganizacional na ação social



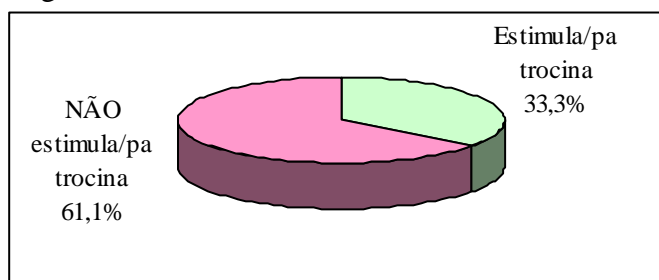
Do total das organizações pesquisadas, 50% não estabelecem parcerias para a qualificação da mão-de-obra. Apenas 44,4% exercem este tipo de ação.

Gráfico 39 – Atuação conjunta com instituições de ensino superior na melhoria da qualificação da mão-de-obra



O estímulo/patrocínio de projetos de desenvolvimento de pesquisa e tecnologia em parceria com a comunidade científica e acadêmica é realizado por 61,1% das organizações, sendo que 33,3% não realizam este tipo de atividade.

Gráfico 40 – Estímulo/patrocínio de projetos de desenvolvimento de pesquisa e tecnologia com a comunidade acadêmica e científica



6.3. A ANÁLISE DOS DADOS E O ESTÁGIO EVOLUTIVO DAS ORGANIZAÇÕES

Após a análise dos dados, foi possível categorizar as ações sociais das organizações em filantrópicas e de responsabilidade social, com base no conceito de responsabilidade social empresarial do Ethos¹⁶, e classificá-las de acordo com a seguinte escala:

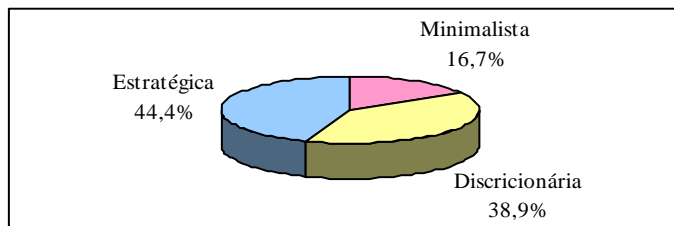
- (0) empresa associada ao Ethos – nível minimalista
- (1) empresa associada ao Ethos e que realiza filantropia – nível discricionário
- (2) empresa associada e que realiza filantropia ou atua dentro do que o Instituto Ethos considera responsabilidade social empresarial – nível estratégico.

Com base nesta categorização, nova análise foi feita para comparar e contrastar a ação das organizações no campo da responsabilidade social empresarial e discutir a aderência das práticas adotadas pelas organizações com o modelo de responsabilidade social empresarial do Instituto Ethos.

Do total de organizações que responderam ao questionário, apenas três (16,7%) se enquadram no nível da responsabilidade social minimalista. As demais dividem suas atuações entre o nível discricionário (7 observações, ou 38,9% do total de respondentes) e estratégico (8 observações ou 44,4% dos respondentes).

¹⁶ Ver Figura 3, p.102.

Gráfico 41 – Classificação das organizações quanto ao nível de RSE



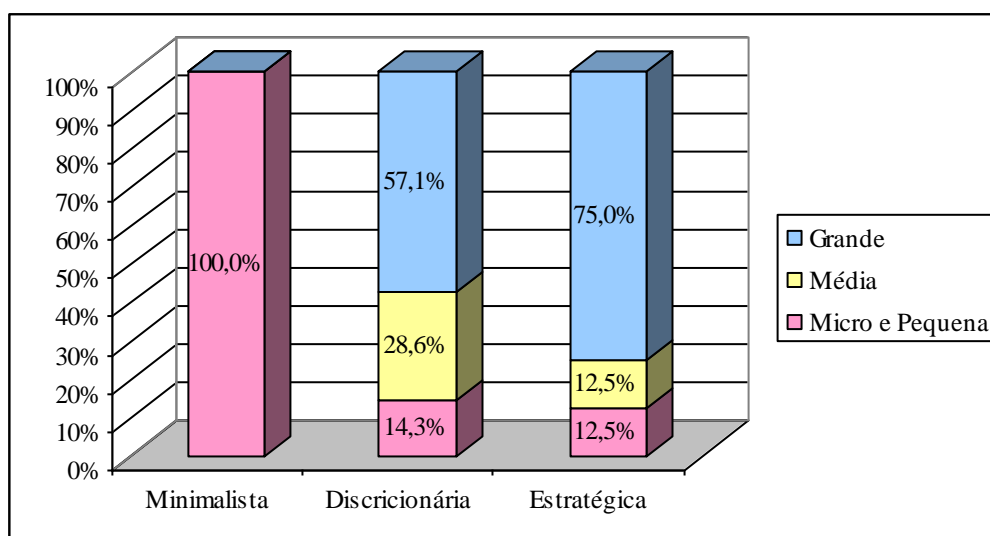
6.3.1. PERFIL DAS ORGANIZAÇÕES X NÍVEL DE RSE

Em relação ao porte da organização, os níveis de responsabilidade social apontam que as micro e pequenas organizações têm uma responsabilidade social predominantemente do tipo minimalista (100%). Interessante notar, contudo, que, apesar do pequeno número de funcionários, algumas organizações parecem conseguir atuar através de ações de responsabilidade social dentro da proposta do Ethos (12,5%).

No nível discricionário, predominam as grandes organizações com um percentual de 57,1%, seguidas pelas organizações de porte médio 28,6%.

Por fim, o nível estratégico é composto predominantemente por grandes organizações (75%), e em menor escala por médias (12,5%) e pequenas (12,5%).

Gráfico 42 – Porte da organização x Nível de RSE

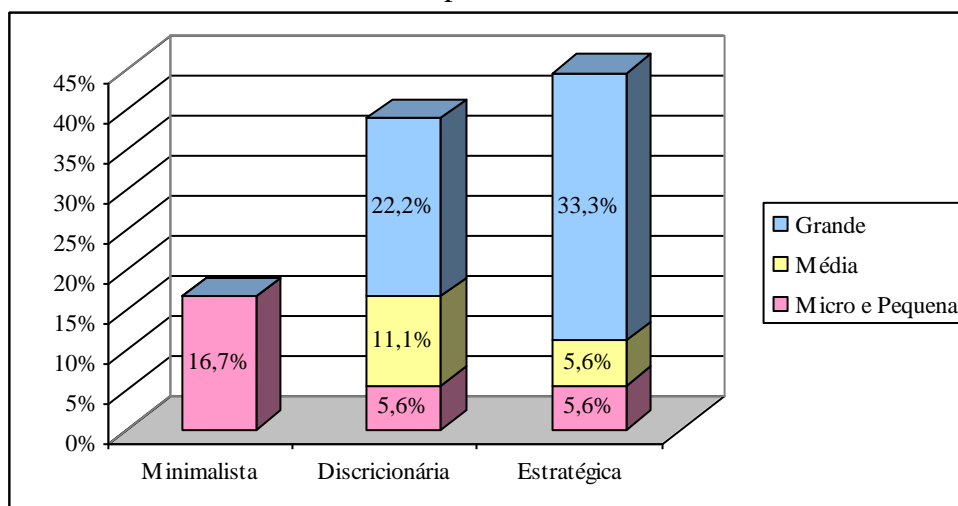


Olhando-se os percentuais alcançados em relação ao todo, um terço dos respondentes são grandes organizações que atuam de forma estratégica no social, e um quarto são também

grandes organizações, mas que atuam de forma discricionária. Somados, estes valores representam cerca de 55,6% dos respondentes, indicando uma presença maior de grandes organizações em relação ao total de organizações pesquisadas.

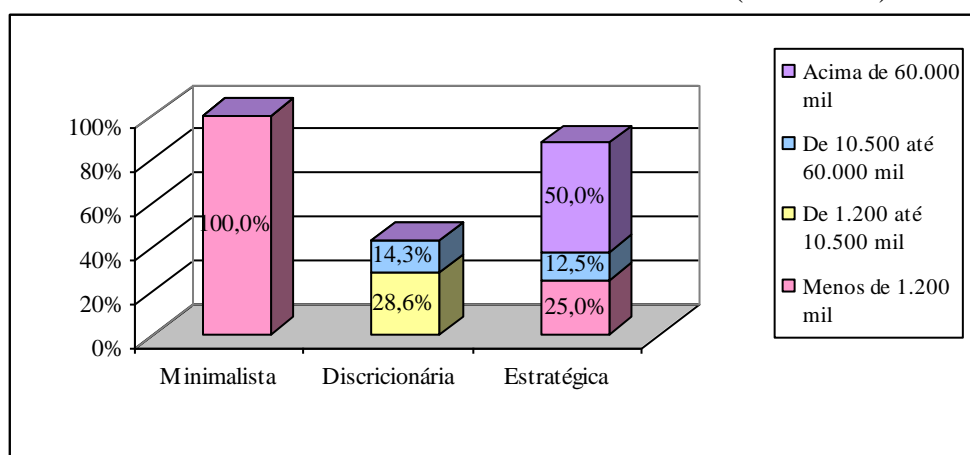
As organizações de porte médio atualmente principalmente através de filantropia (11,1%), o que é compreensível, mas algumas já desenvolvem ações no nível estratégico (5,6%). As micro e pequenas organizações, apesar de representarem menos de um quarto dos respondentes, tem uma atuação menor, centrando suas atividades apenas no cumprimento das leis (16,7%). Entretanto, algumas se destacam, marcando presença nos níveis discricionário (5,6%) e estratégico (5,6%).

Gráfico 43 – Porte da organização x Nível de RSE em relação ao total de respondentes



Em relação ao faturamento anual das organizações, 100% das organizações do nível minimalista têm faturamento até R\$ 1.200 mil. Das organizações discricionárias que responderam a esta questão, 28,6% faturam anualmente entre R\$ 1.200 e R\$ 10.500 mil, e apenas 14,3% entre R\$ 10.500 mil e R\$ 60.000 mil. No nível estratégico, 50% das organizações faturam acima de R\$ 60.000 mil, e 12,5% entre R\$ 10.500 mil e R\$ 60.000 mil. O percentual de empresas com faturamento abaixo de R\$ 1.200 mil (25%) neste nível provavelmente está relacionado à presença de micro e pequenas organizações. Este argumento, entretanto, não é suficiente para explicar este fato, uma vez que o percentual destas organizações neste nível é de apenas 12,5%.

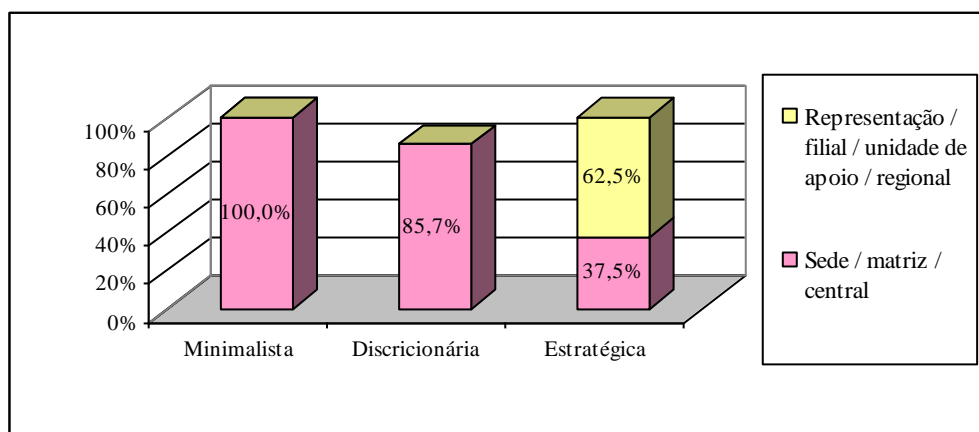
Gráfico 44 – Faturamento anual x Nível de RSE (em R\$ mil)



A soma dos percentuais é inferior a 100% devido às deleções.

Nos níveis minimalista e discricionário, todas as organizações que responderam a esta questão têm sede, matriz ou central localizada na Bahia. Apenas no nível estratégico são encontradas organizações que são do tipo filial, representação, unidade de apoio ou regional (62,5%), e em menor escala sede, matriz ou central (37,5%).

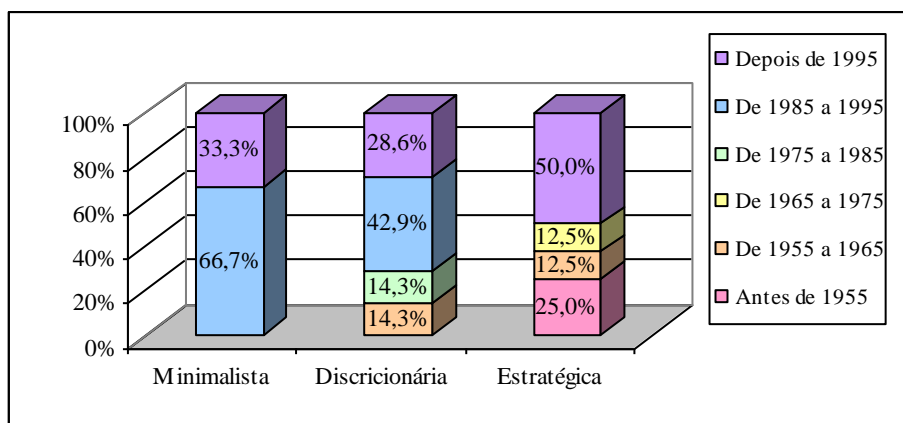
Gráfico 45 – Tipo de organização associada ao Instituto Ethos x Nível de RSE



A soma dos percentuais é inferior a 100% devido às deleções.

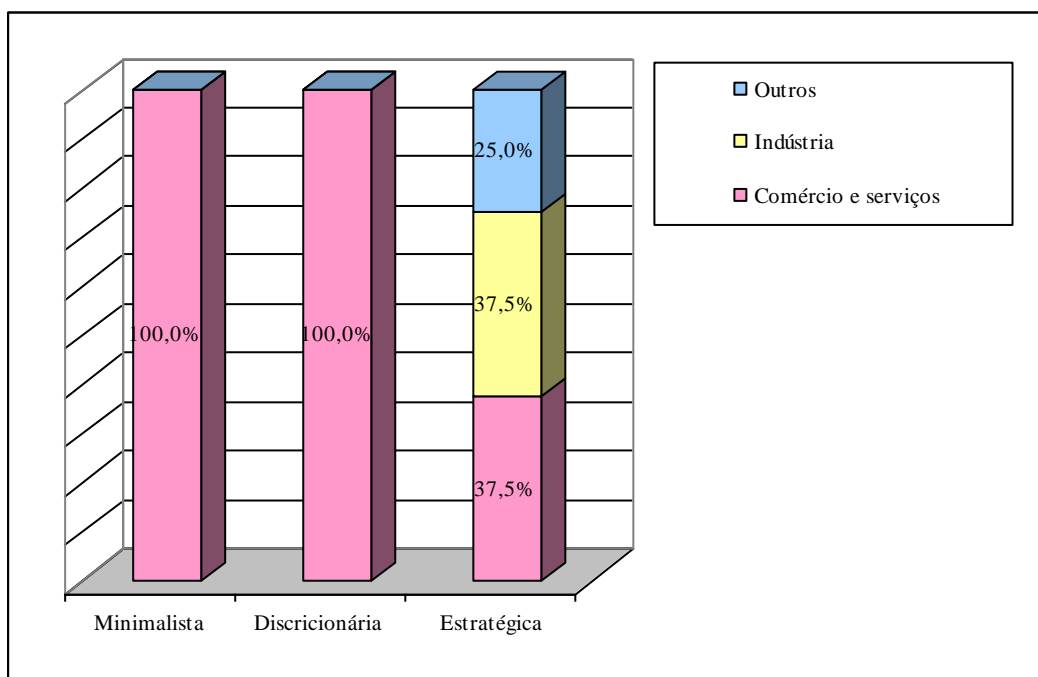
O tempo de fundação das organizações é bastante diversificado. No nível minimalista as organizações têm até 10 (66,7%), e entre 10 e 20 (33,3%) anos de criadas. No nível discricionário esta tendência se mantém com 42,9% de organizações com de 10 a 20 anos de fundadas, e 28,6% com 10 anos ou menos. As organizações do nível de responsabilidade social estratégica por sua vez, variam de 10 anos de criadas (50%), a 30 a 40 anos de fundadas (12,5%), 40 a 50 anos (12,5%) e mais de 50 anos (25%).

Gráfico 46 – Tempo de fundação x Nível de RSE



Nos níveis minimalista e discricionário, 100% das organizações atuam na área de comércio e serviços. Já no nível estratégico as organizações dividem sua atuação principalmente entre indústria (37,5%) e comércio e serviços (37,5%).

Gráfico 47 – Área de atuação das empresas x Nível de RSE

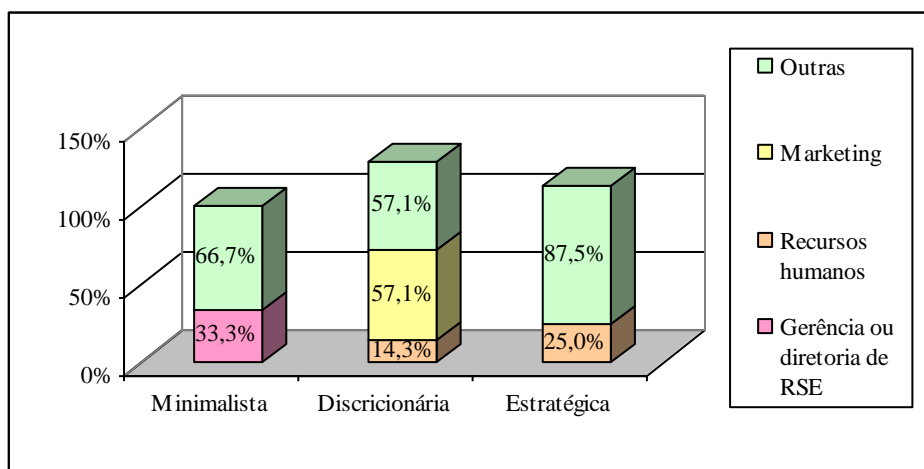


6.3.2. GESTÃO DA RSE NAS ORGANIZAÇÕES X NÍVEL DE RSE

Em relação às áreas responsáveis pela gestão da responsabilidade em seus diversos níveis, apenas no grupo das organizações de atuação minimalista encontra-se uma gerência ou

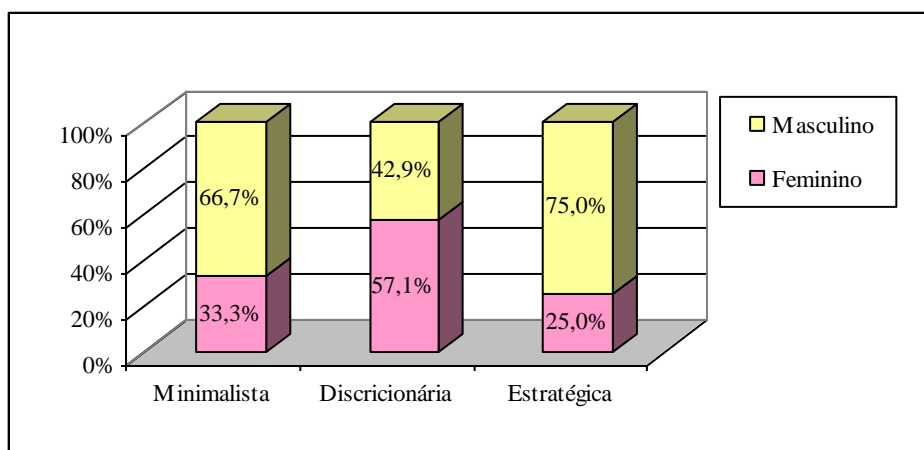
diretoria própria (33,3%). No grupo discricionário, as áreas que mais aparecem são Marketing (57,1%), e outras – instituto ou fundação própria, outra diretoria, assessoria, não tem área específica (57,1%). A área de Recursos Humanos é apontada apenas pelas organizações dos níveis discricionário (14,3%) e estratégico (25%). No grupo estratégico predomina como área responsável pelas ações de responsabilidade social a opção outras – instituto ou fundação própria, outra diretoria, assessoria, não tem área específica (87,5%).

Gráfico 48 – Área responsável pelas ações de RSE x Nível de RSE



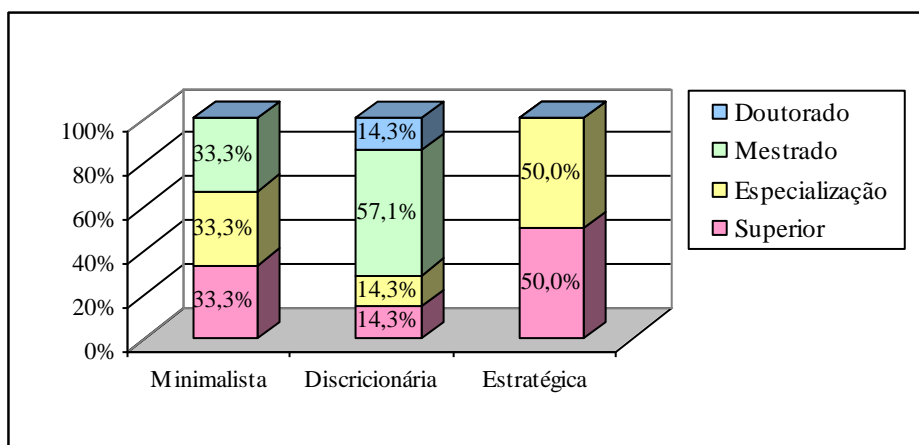
O gênero do gestor de responsabilidade social nos níveis minimalista e estratégico, apresenta um percentual maior de homens: 66,7% e 75% respectivamente. Apenas no nível discricionário as mulheres estão mais presentes como gestoras da área, perfazendo um total de 57,1%.

Gráfico 49 – Gestor de RSE por gênero x Nível de RSE



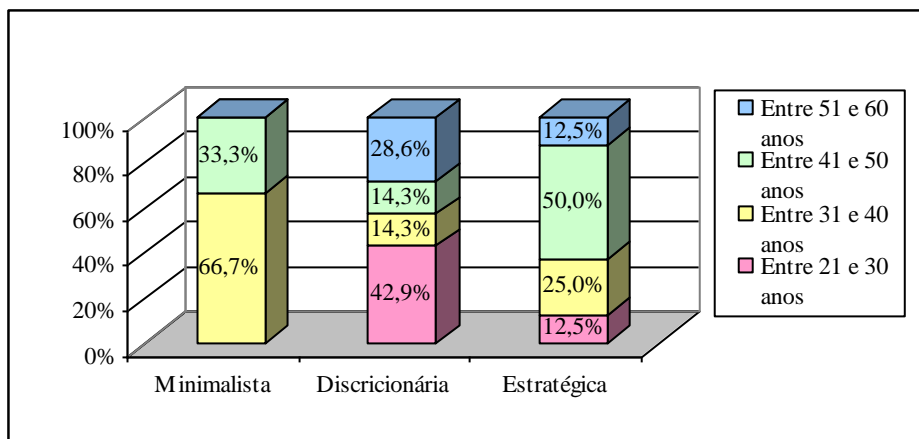
No tocante ao grau de escolaridade do gestor da responsabilidade social nas organizações, o grupo minimalista varia de nível superior a mestrado, com um percentual de 33,3% para cada um dos níveis. No nível discricionário, destacam-se os gestores com título de mestres (57,1%), seguidos dos doutores, especialistas e graduados (14,3% cada). Insta observar que foram encontrados, no nível estratégico, gestores com graduação e especialização em igual percentual (50% cada).

Gráfico 50 – Gestor de RSE por grau de escolaridade x Nível de RSE



A faixa etária dos gestores da responsabilidade social nas organizações é mais baixa no nível discricionário, com 42,9% entre 21 e 30 anos. Em seguida, está o outro extremo deste nível, com 28,6% dos gestores na faixa entre 51 e 60 anos. No nível minimalista predominam pessoas com idade entre 31 e 40 anos (66,7%), enquanto no estratégico a faixa etária recai para idades entre 41 e 50 anos.

Gráfico 51 – Gestor de RSE por faixa etária x Nível de RSE

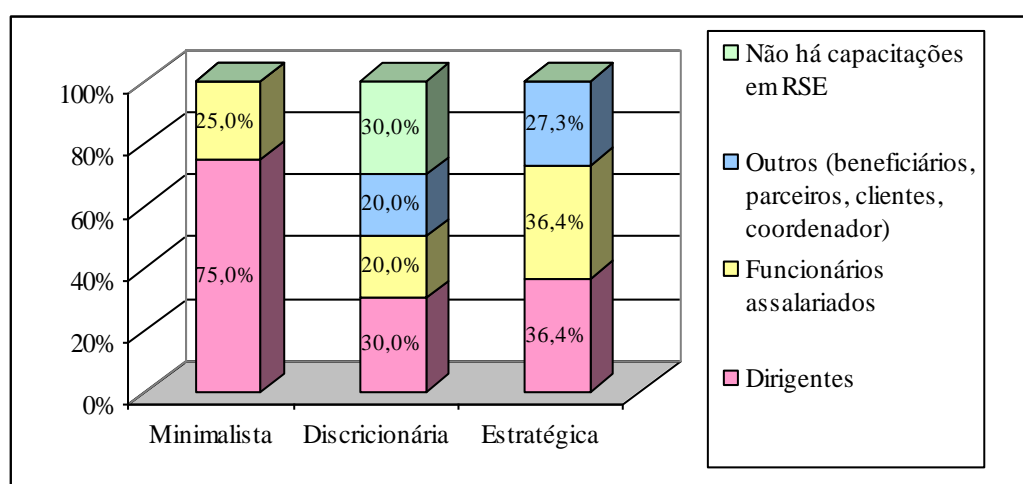


No que diz respeito à participação dos membros em processos de capacitação, as organizações concentram este tipo de investimento nos próprios dirigentes (55,6% do total de respondentes), apresentando um percentual maior em todos os níveis de responsabilidade social (75% no nível minimalista, 30% no discricionário e 36,4% no estratégico).

Quando se trata de funcionários assalariados (38,9% do total de respondentes), o número de observações tende a aumentar à medida em que a organização investe mais estruturadamente em responsabilidade social. Este incremento pode estar relacionado ao fato do nível minimalista concentrar mais micro e pequenas organizações, o discricionário organizações de porte médio e grande, e o estratégico grandes organizações. Entretanto, o nível minimalista, neste estudo, apresenta um percentual de participação de funcionários assalariados superior ao nível discricionário (25% em contraposição a 20%).

O público externo à organização, como beneficiários, parceiros, clientes e coordenadores de projetos aparece apenas nos níveis discricionário e estratégico (20% e 27,3%), mas com percentual relativamente pequeno. Cabe destacar que apenas as organizações enquadradas no nível discricionário informaram não realizar capacitações na área (30%). Nota-se um alto investimento em capacitação dos dirigentes no nível minimalista, o que pode se justificar pelo fato deste grupo ser composto basicamente de micro e pequenas empresas, com pequeno número de funcionários.

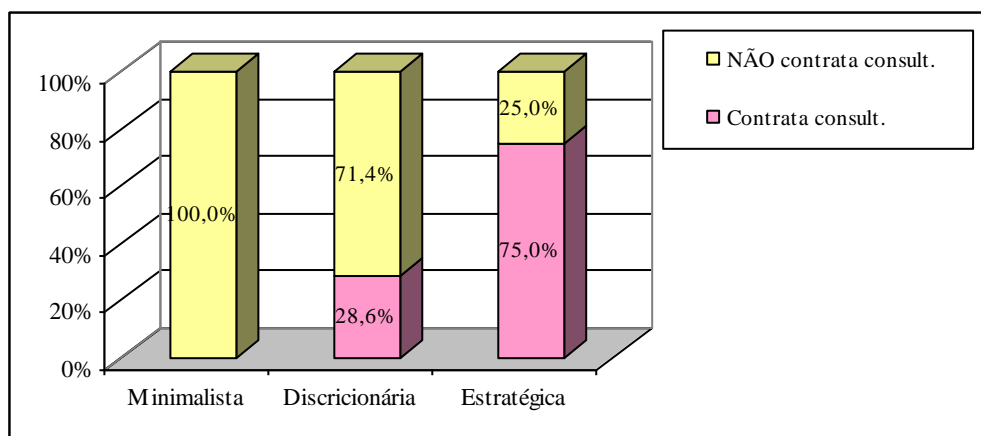
Gráfico 52 – Participação dos membros da organização em processos de capacitação x Nível de RSE



A quantidade de citações é superior à quantidade de observações devido às respostas múltiplas (5 no máximo).

Apenas as organizações que realizam filantropia ou atuam através de um modelo mais integrado, como proposto pelo Ethos, contratam consultoria na área. No nível discricionário, as organizações não contratam consultoria para implementação de suas atividades. A maior parte das organizações que realizam filantropia também opta por não contratar consultorias na área (71,4%), ao contrário das organizações do grupo estratégico, que em 75% das observações optaram por este tipo de contratação.

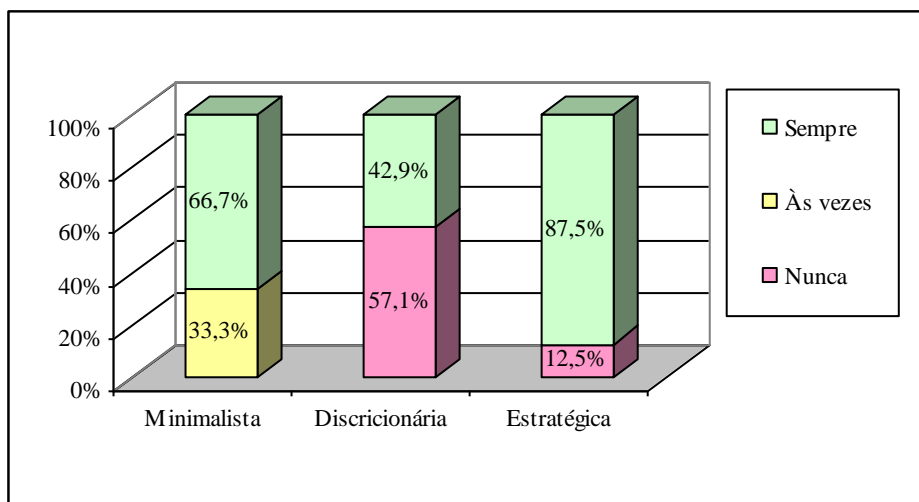
Gráfico 53 – Contratação de consultoria na área x Nível de RSE



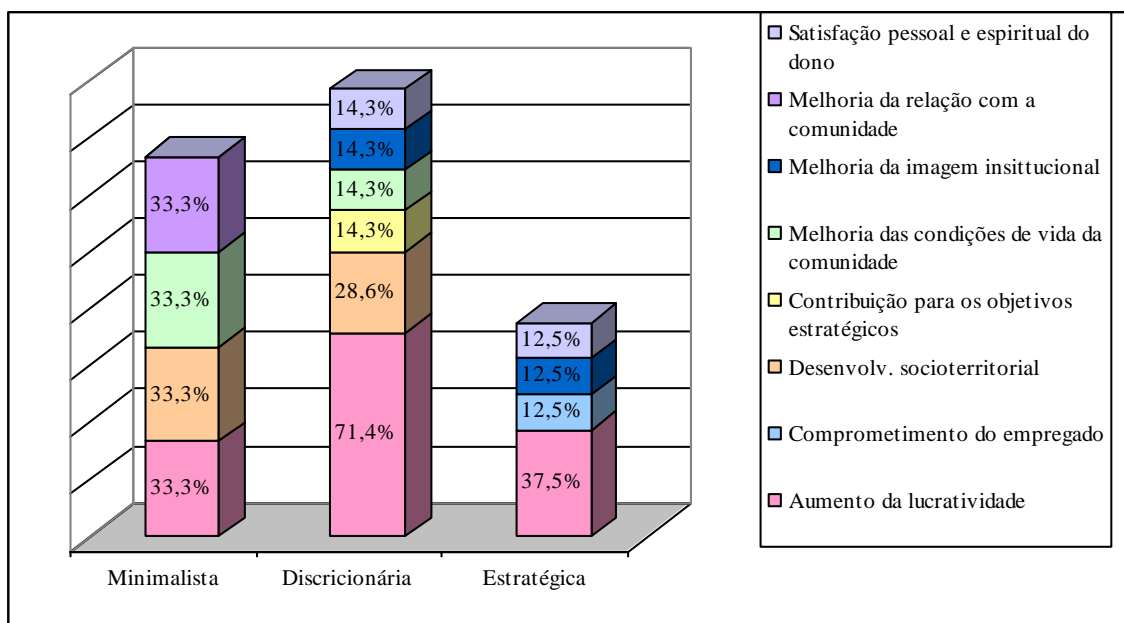
6.3.3. AVALIAÇÃO E TRANSPARÊNCIA x NÍVEL DE RSE

A maioria das organizações do nível estratégico avalia sempre suas ações (87,5%), mas ainda há organizações que nunca avaliam (12,5%). No nível discricionário, um pouco mais da metade das organizações nunca avalia seus projetos (57,1%), revelando uma ausência de padrão nas ações. Por fim, a maioria das organizações enquadradas no nível minimalista sempre avalia seus projetos (66,7%), representando quase dois terços do total de organizações neste nível, e um terço afirmam avaliar às vezes.

Gráfico 54 – Frequência da avaliação de projetos x Nível de RSE



As organizações não observam como resultados das ações de responsabilidade social empresarial principalmente o aumento da lucratividade, que representa 33,3% das empresas do nível minimalista, 71,4% do discricionário e 37,5% do estratégico. Destaca-se também, no nível discricionário a não observância de resultados de desenvolvimento socioterritorial (28,6%), o que pode justificar o baixo número de projetos na área (ver Quadro 9).

Gráfico 55 – Resultados percebidos pelas ações de RSE x Nível de RSE: *não observou resultados*

Os principais resultados percebidos pelas ações de responsabilidade social empresarial (opção alcançou plenamente do questionário) são em termos da satisfação pessoal e espiritual do “dono” da organização para 100% das organizações do nível minimalista, 57,1% do discricionário e 62,5% do estratégico. Como o primeiro nível (minimalista) é constituído apenas por micro e pequenas organizações, a proximidade do dirigente/proprietário da organização com as ações deve influenciar a observância deste resultado pela totalidade das organizações.

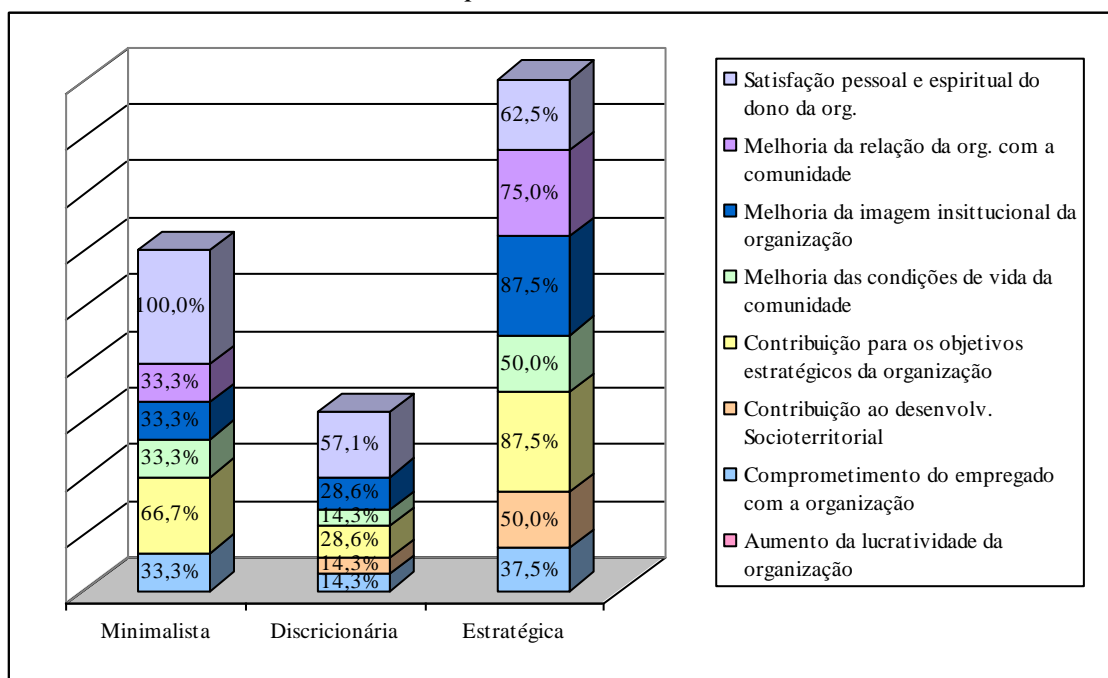
A contribuição para os objetivos estratégicos da organização também é um resultado importante para o nível minimalista (66,7%) e para o estratégico (87,5%), mas alcança percentual menor no nível discricionário (28,6%).

Outro resultado importante alcançado plenamente é a melhoria da imagem institucional das organizações, que é percebido por 87,5% das organizações do nível estratégico, 28,6% do discricionário e 33,3% do minimalista.

O nível estratégico observa resultados significativos ainda com relação à melhoria das relações da organização com a comunidade (75%) e das condições de vida da comunidade (50%), e com relação à contribuição para o desenvolvimento socioterritorial (50%). Estes valores são compreensíveis porque as organizações enquadradas neste nível são muito motivadas pelo atendimento de apelos de comunidades próximas (87,5%) e de comprometimento com a causa social (100%) (ver Quadro 7).

No nível discricionário, uma razão para o baixo número de resultados observados pode ser o alto percentual de organizações que nunca avaliam suas ações de responsabilidade social: 57,1% (ver Gráfico 54).

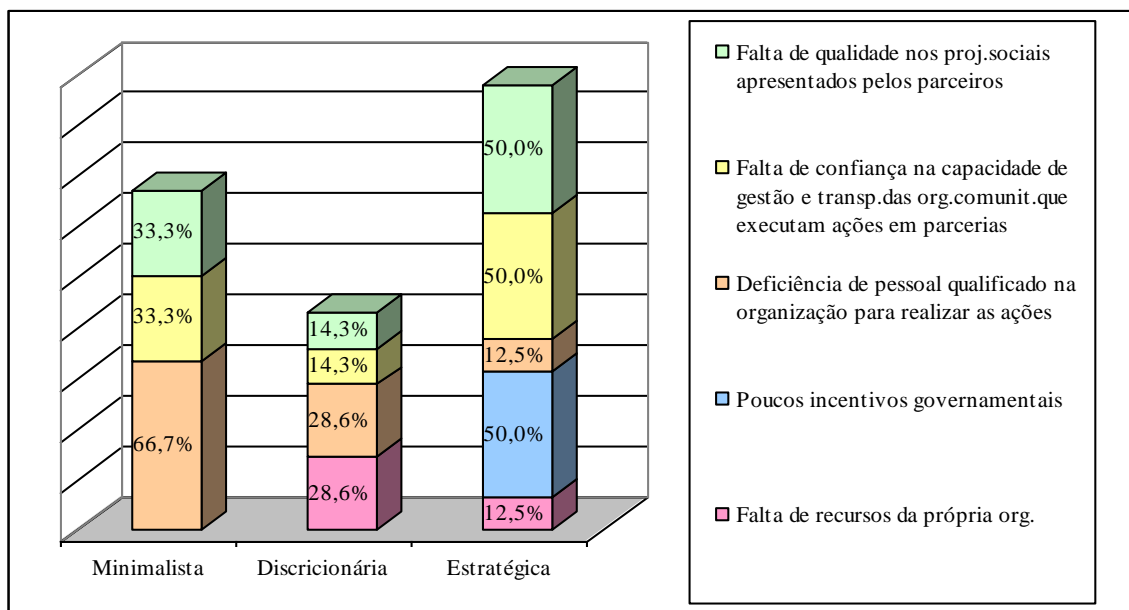
Gráfico 56 – Resultados percebidos pelas ações de RSE x Nível de RSE: *alcançou plenamente*



Metade das organizações do nível estratégico não encontrou dificuldades para implementar suas ações de responsabilidade social no nível estratégico, especialmente no que diz respeito a poucos incentivos governamentais, falta de confiança na capacidade de gestão e transparência das organizações comunitárias que executam ações em parcerias, e falta de qualidade nos projetos sociais apresentados pelos parceiros.

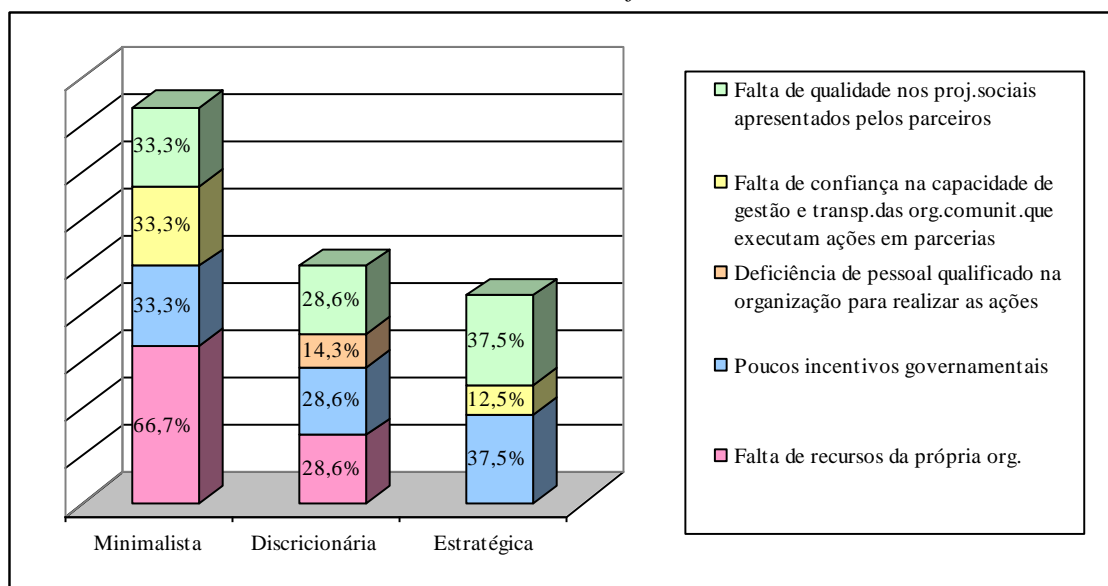
No nível discricionário, as dificuldades menos observadas foram falta de recursos das organizações e deficiência de pessoal qualificado na organização para analisar as ações de responsabilidade social (28,6% cada). Já no nível minimalista, a dificuldade menos observada foi também esta última (66,7%), o que é compreensível uma vez que este grupo é composto apenas por micro e pequenas organizações (ver Gráfico 42) cuja capacitação em responsabilidade social está voltada basicamente para seus dirigentes (75% – ver Gráfico 52), em geral o proprietário, sócio ou cooperado do negócio, que não contrata consultoria na área em 100% dos casos (ver Gráfico 53).

Gráfico 57 – Dificuldades encontradas na implementação das ações de RSE: *nao observou dificuldade*



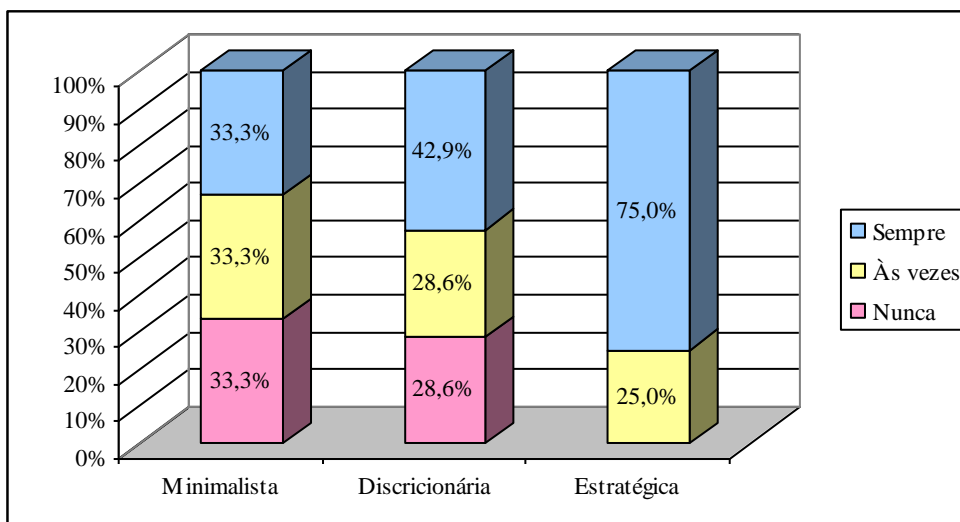
As dificuldades encontradas pelas organizações no nível estratégico foram em termos de poucos incentivos governamentais (37,5%) e falta de qualidade dos projetos sociais apresentados pelos parceiros (37,5%), proporção semelhante encontrada para as organizações do nível discricionário (28,6% e 28,6% respectivamente). Contudo, este nível tem percentual idêntico de alto grau de dificuldade (28,6%) em relação à falta de qualidade dos projetos sociais apresentados pelos parceiros, o que pode justificar a quase ausência de observações de parcerias para as organizações deste grupo (ver Gráfico 81), e a ausência total de parcerias nos projetos destacados por elas (ver Gráfico 75).

Gráfico 58 – Dificuldades encontradas na implementação das ações de RSE:
encontrou muita dificuldade



No item relativo à prestação de contas de suas atividades, três quartos das organizações do nível estratégico sempre realizam esta atividade (33,3% do total de respondentes). As demais organizações deste grupo prestam contas às vezes (25%). O nível discricionário apresenta uma dispersão no padrão de ações, com uma tendência maior a uma prestação de contas mais freqüente (42,9% prestam contas sempre). As organizações cuja responsabilidade social se atém apenas ao cumprimento das leis também têm um padrão de freqüência de prestação de contas diversificado: um terço presta contas sempre, outro terço às vezes, e as demais nunca prestam contas.

Gráfico 59 – Frequência da prestação de contas x Nível de RSE

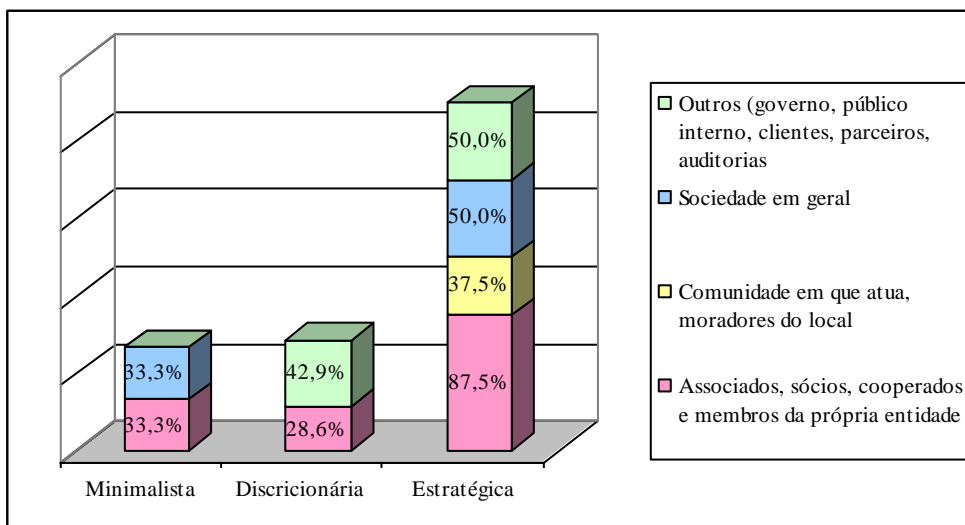


O principal público alvo da prestação de contas no nível estratégico são os associados, sócios, cooperados e membros da própria entidade (87,5%), o que pode estar relacionado ao fato de 37,5% das organizações se sentirem muito motivadas a atuar no social pelo fato desta aumentar a satisfação dos acionistas (ver Quadro 7). Em relação às outras opções, as organizações estão divididas entre a comunidade em que atua (37,5%), a sociedade em geral (50%) e outros – governo, público interno, clientes, parceiros e auditorias (50%).

Nas organizações de nível de responsabilidade social discricionário, o público-alvo da prestação de contas se divide em outros – governo, público interno, clientes, parceiros e auditorias (42,9%) e associados, sócios, cooperados e membros da própria entidade (28,6%). Interessante observar que neste nível não foram indicadas nem a sociedade em geral nem a comunidade em que a organização atua.

No nível minimalista, o público-alvo da prestação de contas divide-se entre a sociedade em geral (33,3%), e os associados, sócios, cooperados e membros da própria entidade (33,3%).

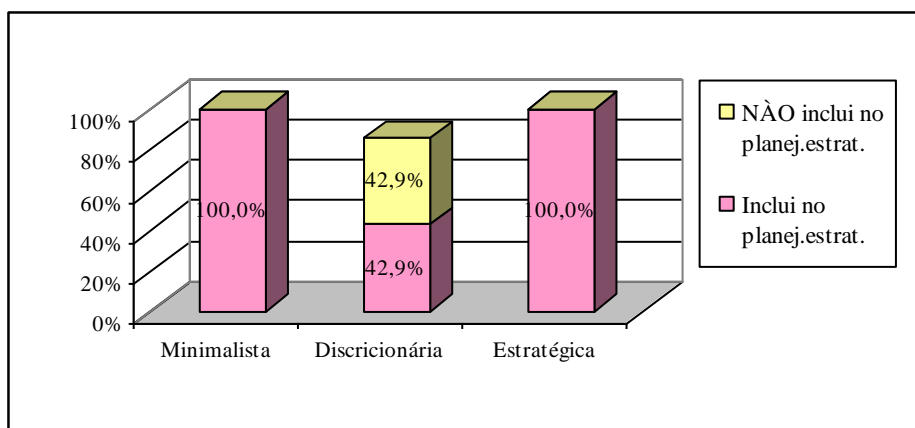
Gráfico 60 – Público-alvo da prestação de contas x Nível de RSE em relação ao total de respondentes



6.3.4. AÇÕES, PROJETOS E PROGRAMAS DE RSE x NÍVEL DE RSE

As ações, projetos e programas de responsabilidade social estão previstos no planejamento estratégico na totalidade das organizações dos níveis minimalista e estratégico. Entretanto, surpreende o fato de que metade das organizações do nível discricionário que respondeu a esta questão não incorpora a responsabilidade social ao seu planejamento, dada a presença significativa de organização de médio e grande porte.

Gráfico 61 – Incorporação da responsabilidade social ao planejamento estratégico x Nível de RSE



A soma dos percentuais é inferior a 100% devido às deleções.

As razões que menos motivam as organizações a implementar ações de responsabilidade social empresarial no nível estratégico são o recebimento de incentivos fiscais (75%), e em menor escala o atendimento de apelos de campanhas públicas (37,5%).

No nível discricionário, o que menos motiva são a melhoria das relações com o sindicato (71,4%), o recebimento de incentivos fiscais e o atendimento de pedidos de entidades governamentais (57,1% cada), e o atendimento de apelos de campanhas públicas, de comunidades próximas e a capacitação dos fornecedores da cadeia produtiva da organização (42,9% cada). Nas organizações do nível de responsabilidade social minimalista, as opções escolhidas são as mesmas: a melhoria das relações com o sindicato, o recebimento de incentivos fiscais, atendimento de apelos de campanhas públicas, e a capacitação dos fornecedores da cadeia produtiva da organização (66,7% cada)

Quadro 6 – Motivações para implementar as ações de RSE: *não motiva*

Motivações para implementar ações de RSE x Nível de RSE	Minimalista	Discricionária	Estratégica	Total
Atendimento de apelos de campanhas públicas	2 (66,7%)	3 (42,9%)	3 (37,5%)	8
Atendimento de comunidades próximas	1 (33,3%)	3 (42,9%)	0 (0%)	4
Atendimento de demandas dos consumidores / clientes	0 (0%)	2 (28,6%)	1 (12,5%)	3
Atendimento de pedidos de entidades govern./comunitárias	1 (33,3%)	4 (57,1%)	0 (0%)	5
Aumento da satisfação dos acionistas	0 (0%)	2 (28,6%)	0 (0%)	2
Aumento da satisfação dos funcionários da org.	1 (33,3%)	1 (14,3%)	1 (12,5%)	3
Capacitação de fornecedores / cadeia produtiva da empresa	2 (66,7%)	3 (42,9%)	1 (12,5%)	6
Comprometimento da empresa com a causa ambiental	0 (0%)	1 (14,3%)	1 (12,5%)	2
Comprometimento da empresa com a causa social	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0
Difusão do conceito de responsabilidade social empresarial	0 (0%)	1 (14,3%)	0 (0%)	1
Melhoria da qualificação da mão-	0 (0%)	1 (14,3%)	2 (25%)	3

de-obra				
Melhoria das relações com o sindicato	2 (66,7%)	5 (71,4%)	2 (25%)	9
Motivação de ordem religiosa, filosófica ou ética	0 (0%)	1 (14,3%)	0 (0%)	1
Posicionamento frente à concorrência (imagem, <i>market share</i> , etc)	0 (0%)	1 (14,3%)	2 (25%)	3
Recebimento de incentivos fiscais	2 (66,7%)	4 (57,1%)	6 (75%)	12

Os valores entre parênteses equivalem às frequências das observações em relação ao total de organizações enquadradas em cada nível.

A maior motivação para implementar ações de responsabilidade social empresarial em todos os níveis é o comprometimento com a causa social: 100% no nível minimalista, 85,7% no nível discricionário, e 100% no nível estratégico. Em seguida, tem-se a difusão do conceito de responsabilidade social (100%, 71,4% e 87,5% respectivamente), motivações de ordem filosófica ou religiosa (100%, 57,1%, e 75% respectivamente), comprometimento da empresa com a causa ambiental (66,7%, 57,1% e 62,5% respectivamente), melhoria da qualificação da mão-de-obra (66,7%, 42,9% e 62,5% respectivamente) e aumento da satisfação dos acionistas (100%, 57,1% e 37,5% respectivamente).

No item atendimento de comunidades próximas, a motivação maior é das organizações do nível estratégico (87,5%), o que pode ser influenciado pelo fato de as organizações deste nível serem de maior porte e suas atuações terem um impacto maior no local onde atuam. O mesmo motivo pode influenciar também o menor percentual encontrado para estas organizações em relação à satisfação dos acionistas, uma vez que grande parte delas adota como modelo jurídico as sociedades anônimas.

Quadro 7 – Motivações para implementar as ações de RSE: *motiva muito*

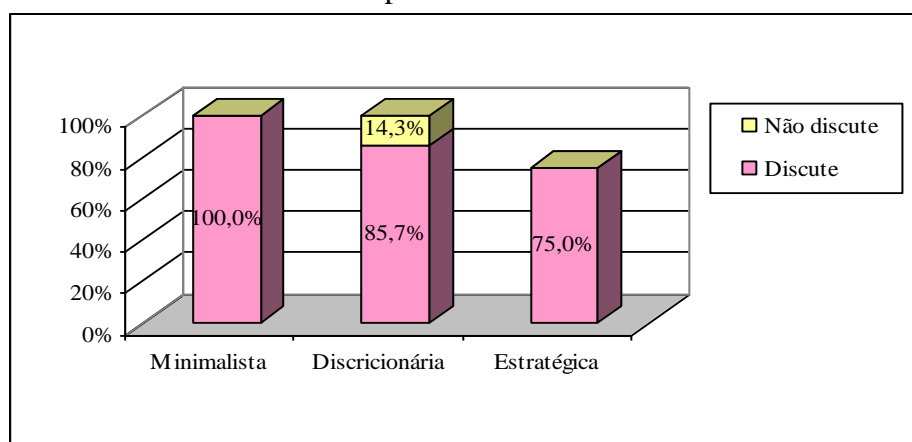
Motivações para implementar ações de RSE x Nível de RSE	Minimalista	Discricionária	Estratégica	Total
Atendimento de apelos de campanhas públicas	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0
Atendimento de comunidades próximas	1 (33,3%)	1 (14,3%)	7 (87,5%)	9
Atendimento de demandas dos consumidores / clientes	2 (66,7%)	2 (28,6%)	3 (37,5%)	7

Atendimento de pedidos de entidades govern./comunitárias	1 (33,3%)	0 (0%)	4 (50%)	5
Aumento da satisfação dos acionistas	3 (100%)	4 (57,1%)	3 (37,5%)	10
Aumento da satisfação dos funcionários da org.	1 (33,3%)	5 (71,4%)	1 (12,5%)	7
Capacitação de fornecedores / cadeia produtiva da empresa	0 (0%)	2 (28,6%)	2 (25%)	4
Comprometimento da empresa com a causa ambiental	2 (66,7%)	4 (57,1%)	5 (62,5%)	11
Comprometimento da empresa com a causa social	3 (100%)	6 (85,7%)	8 (100%)	17
Difusão do conceito de responsabilidade social empresarial	3 (100%)	5 (71,4%)	7 (87,5%)	15
Melhoria da qualificação da mão-de-obra	2 (66,7%)	3 (42,9%)	5 (62,5%)	10
Melhoria das relações com o sindicato	0 (0%)	0 (0%)	1 (12,5%)	1
Motivação de ordem religiosa, filosófica ou ética	3 (100%)	4 (57,1%)	6 (75%)	13
Posicionamento frente à concorrência (imagem, <i>market share</i> , etc)	2 (66,7%)	2 (28,6%)	1 (12,5%)	5
Recebimento de incentivos fiscais	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0

Os valores entre parênteses equivalem às frequências das observações em relação ao total de organizações enquadradas em cada nível.

As organizações, em todos os níveis de responsabilidade social, dialogam com seus *stakeholders*, à exceção de 14,3% do nível discricionário. Novamente aqui surpreende o fato das organizações do nível minimalista terem um percentual de diálogo com os *stakeholders* superior às do nível discricionário, dada a presença significativa de organizações de médio e grande porte neste grupo.

Gráfico 62 – Diálogo com os *stakeholders* na construção de metas para uma gestão mais socialmente responsável x Nível de RSE



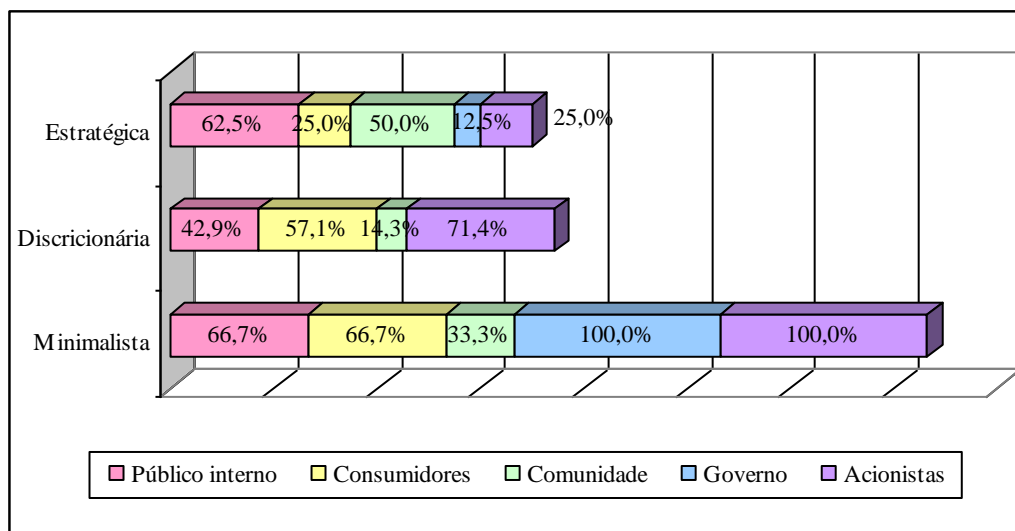
A soma dos percentuais é inferior a 100% devido às deleções.

Dentre os *stakeholders* com os quais as organizações dialogam muito, destaca-se principalmente o público interno nos três níveis de responsabilidade social (62,5% no estratégico, 42,9% no discricionário e 66,7% no minimalista).

No nível minimalista, os acionistas (100%), o governo (100%), e os consumidores (66,7%) também apresentaram percentuais elevados de diálogos com as organizações. No grupo de responsabilidade social discricionária, os *stakeholders* com os quais se estabelece maior grau de diálogo são também os acionistas (71,4%) seguidos pelos consumidores (57,1%).

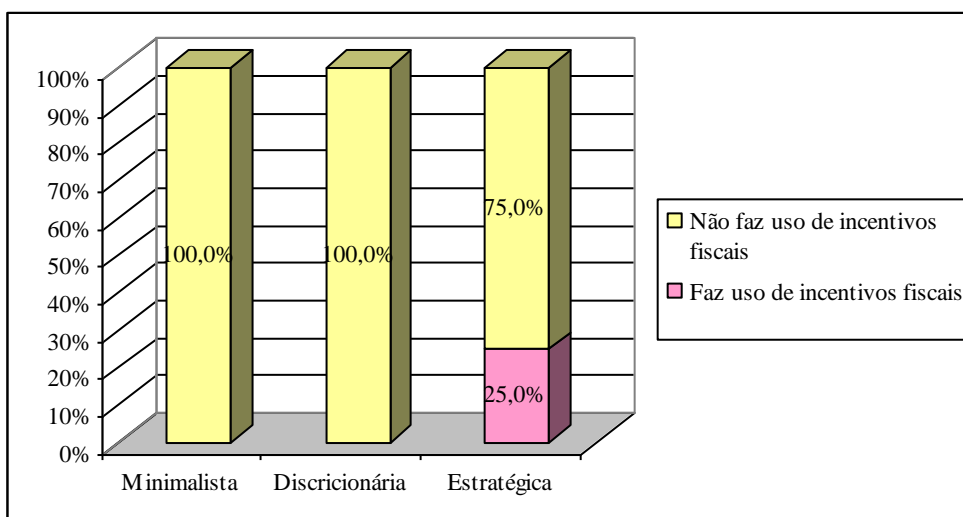
Cabe salientar que, no nível estratégico, encontram-se os menores percentuais de diálogos com os *stakeholders*. Além do público interno, o único outro *stakeholder* com percentual significativo é a comunidade, citada por 50% das organizações deste grupo, não obstante 75% delas afirmarem discutir assuntos relacionados a projetos, ações, recursos e problemas com a comunidade, público-alvo e beneficiários das ações (ver Gráfico 72). Como o percentual de parcerias com a administração pública municipal (75%) é elevado, questiona-se se elas são realmente significativas, uma vez que apenas 12,5% das organizações deste nível afirmam dialogar intensamente com o governo.

Gráfico 63 – Grau de diálogo das organizações com os *stakeholders* x Nível de RSE:
dialoga muito



Todas as organizações dos níveis minimalista e discricionário não fazem uso de incentivos fiscais para realizar suas ações. No nível estratégico, apenas 25% afirmaram usar incentivos fiscais para implementar suas atividades de responsabilidade social empresarial, o que é compreensível por se tratarem de organizações que atuam em setores onde o governo, através de agências de regulação, estimula este tipo de atividade.

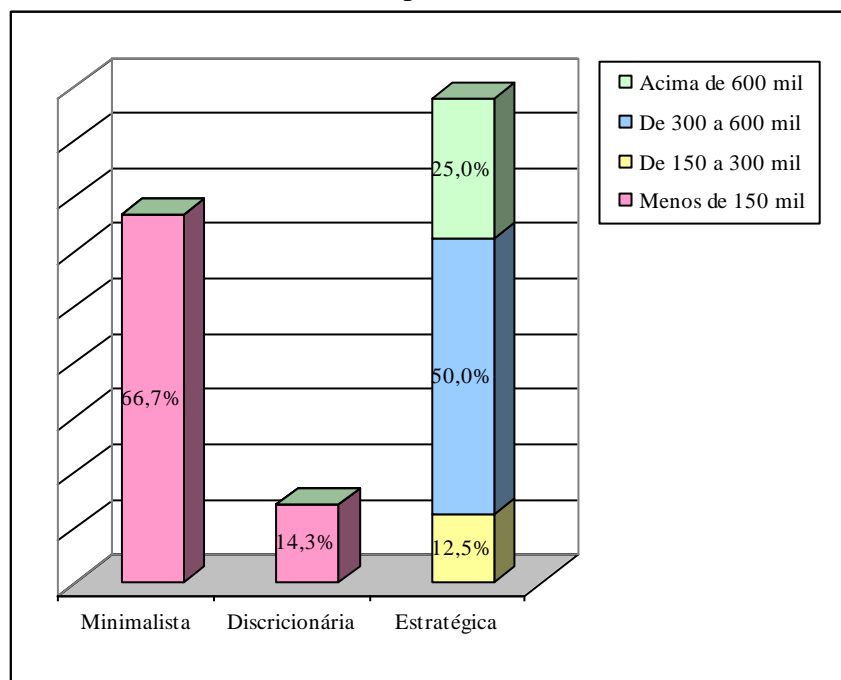
Gráfico 64 – Uso de incentivos fiscais x Nível de RSE



No nível minimalista, todas as organizações investem menos de R\$ 150 mil, o que é compreensível na medida em que este grupo é composto basicamente por micro e pequenas

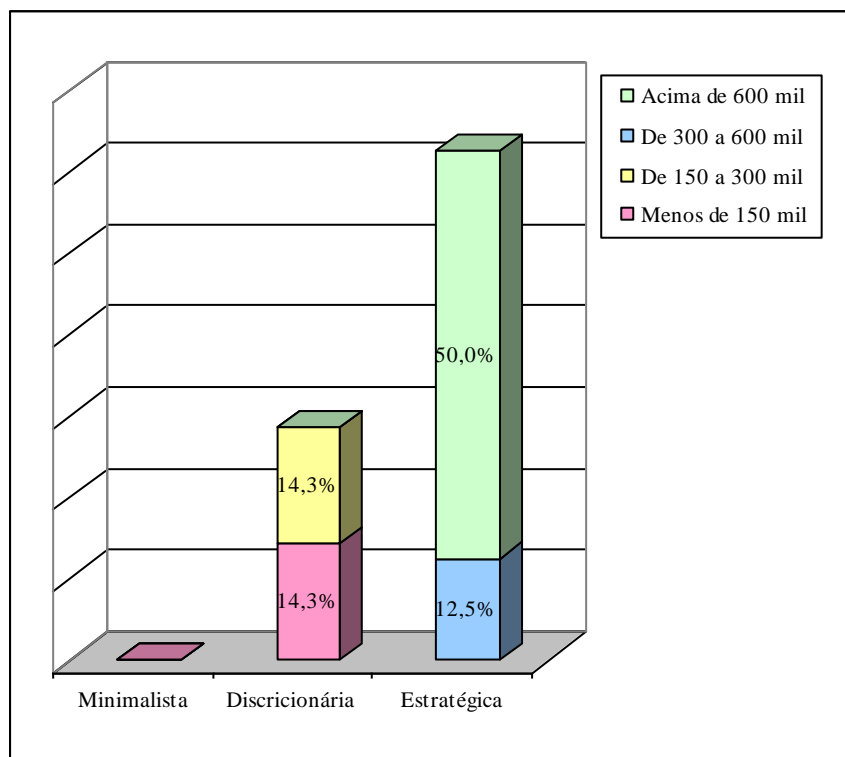
empresas. No nível discricionário, a maior parte das organizações optou por não responder a esta questão, mas todas as que responderam também investem valores inferiores a R\$ 150 mil. Já no nível estratégico, o montante de recursos financeiros investidos é maior, com 50% das organizações investindo entre R\$ 300 e R\$ 600 mil, e 25% acima de R\$ 600 mil.

Gráfico 65 – Valores investidos em responsabilidade social no ano x Nível de RSE



Em relação aos valores previstos para investimento no próximo ano, todas as organizações minimalistas preferiram não informar valor. No nível discricionário 14,3% das organizações afirmaram pretender investir menos de R\$ 150 mil, e outros 14,3% valores entre R\$ 150 e 300 mil. As organizações do nível estratégico são as que têm maior intenção de aumentar seus investimentos, com 50% das organizações indicando que investirão, no próximo ano, valores superiores a R\$ 600 mil.

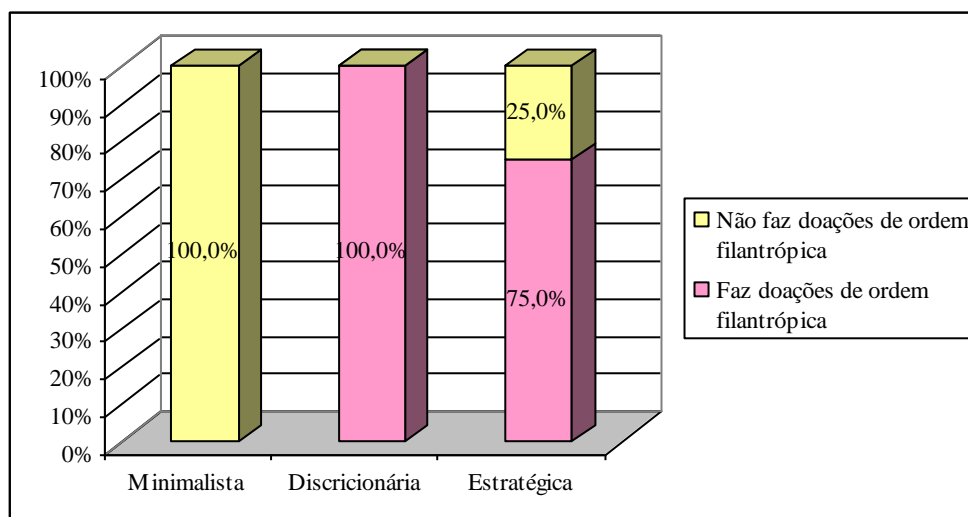
Gráfico 66 – Valores previstos para investir responsabilidade social no próximo ano x Nível de RSE



A soma dos percentuais é inferior a 100% devido às deleções.

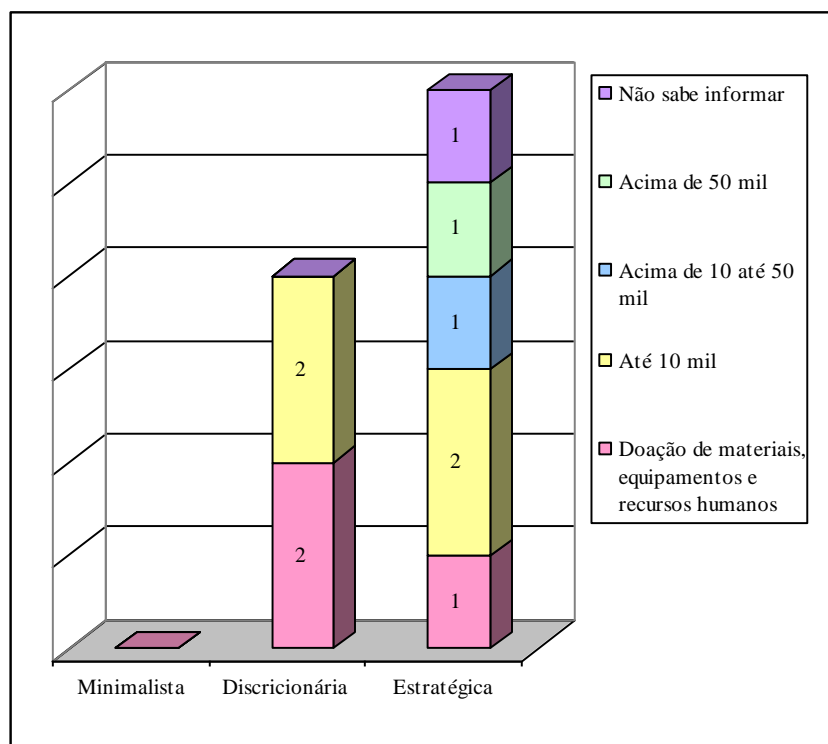
No nível minimalista, nenhuma das organizações faz doações de ordem filantrópica, não obstante no nível discricionário todas realizarem este tipo de ação, o que coincide com os tipos de projetos apresentados. Das organizações do nível estratégico, apenas uma pequena parte não faz doações de ordem filantrópica (25%).

Gráfico 67 – Doações de ordem filantrópica x Nível de RSE



As organizações do nível minimalista não informaram o valor de suas doações filantrópicas. As do nível discricionário, apesar do baixo percentual de respostas encontrado na questão, informaram doar materiais, equipamentos e recursos humanos (2 observações), e valores até R\$ 10 mil. No nível estratégico, as organizações não apresentam um padrão de valores doados, mas 2 observações foram encontradas também para valores até R\$ 10 mil.

Gráfico 68 – Valores das doações de ordem filantrópica x Nível de RSE



A soma dos percentuais é inferior a 100% devido às deleções.

Os meios predominantemente utilizados para divulgação das ações de responsabilidade social no nível minimalista são menções, citações e matérias em jornal impresso; página, sítio ou portal próprio na Internet; *folders*; e conversa com pessoas chaves/boca-a-boca (66,7% cada).

As organizações do nível discricionário destacaram principalmente página, sítio ou portal próprio na Internet e relatório de atividades (42,9% cada); conversa com pessoas chaves/boca-a-boca. (57,1%) e outros – propostos por clientes, mídia local, participação em fóruns e eventos, materiais de divulgação internos, campanhas em *outdoor*, apresentação em CD (71,4%), sinalizando investimentos um pouco mais estruturados nas formas de divulgação.

Por fim, no nível estratégico os principais meios utilizados foram página, sítio ou portal próprio na Internet e relatório de atividades; *folders*; notas para imprensa/*press-release*, *release*, "kit imprensa"; participação de membro da organização em reuniões de outras organizações (87,5% cada), seguidos por menções, citações e matérias em jornal impresso; e conversa com pessoas chaves/boca-a-boca (75% cada).

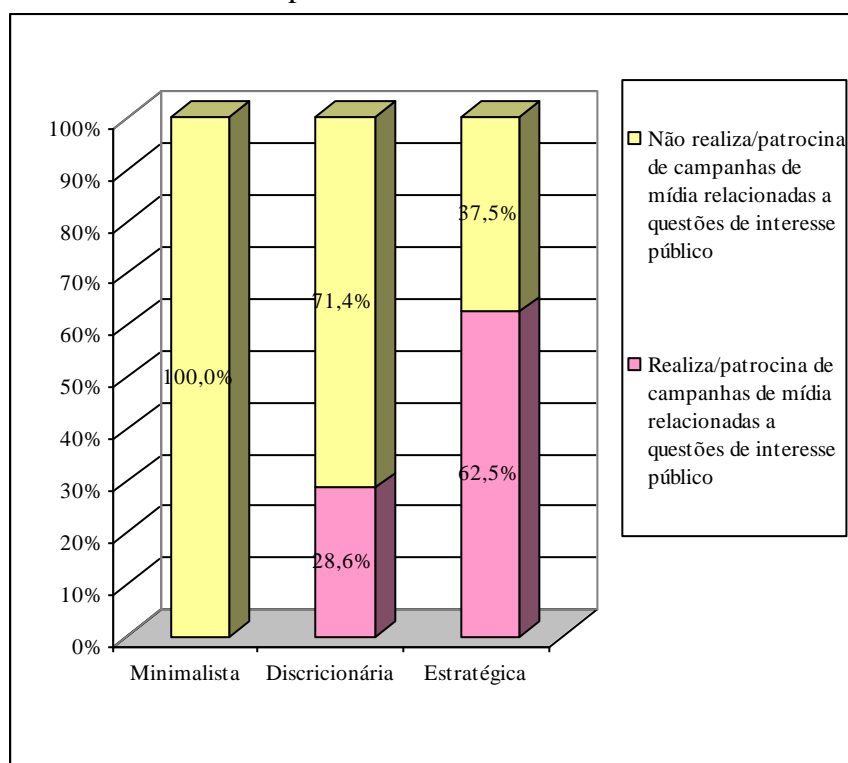
Quadro 8 – Meios utilizados para divulgação x Nível de RSE

Meios utilizados para divulgar as ações de RSE x Nível de RSE	Minimalista	Discrecionária	Estratégica	Total
Não se aplica, pois não fazemos divulgação	0 (0%)	1 (14,3%)	0 (0%)	1
Participação em programas de rádio/televisão	0 (0%)	0 (0%)	4 (50%)	4
Menção/citação/matérias em jornal impresso	2 (66,7%)	2 (28,6%)	6 (75%)	10
Propaganda (paga) em mídia impressa/rádio/televisão	1 (33,3%)	0 (0%)	1 (12,5%)	2
Página/sítio/portal próprio na Internet	2 (66,7%)	3 (42,9%)	7 (87,5%)	12
Página/sítio/portal de outras organizações na internet	0 (0%)	1 (14,3%)	4 (50%)	5
Boletins, informativos, <i>newsletters</i> e similares impressos	1 (33,3%)	1 (14,3%)	5 (62,5%)	7
<i>Folder</i>	2 (66,7%)	1 (14,3%)	7 (87,5%)	10
Listas de discussão	1 (33,3%)	0 (0%)	1 (12,5%)	2
Relatório de atividades	0 (0%)	3 (42,9%)	6 (75%)	9
Balço social	0 (0%)	0 (0%)	2 (25%)	2
Cartazes	1 (33,3%)	2 (28,6%)	4 (50%)	7
Notas para imprensa/ <i>press-release</i> , <i>release</i> , "kit imprensa"	1 (33,3%)	0 (0%)	7 (87,5%)	8
Vídeo ou filme	1 (33,3%)	0 (0%)	3 (37,5%)	4
Participação de membro da organização em reuniões de outras organizações	3 (100%)	2 (28,6%)	7 (87,5%)	12
Conversas com pessoas-chave/boca-a-boca	2 (66,7%)	4 (57,1%)	6 (75%)	12
Outros (propostos por clientes, mídia local, participação em fóruns e eventos, materiais de divulgação internos, campanhas em <i>outdoor</i> , apresentação em CD)	0 (0%)	5 (71,4%)	2 (25%)	7

Os valores entre parênteses equivalem às frequências das observações em relação ao total de organização enquadradas em cada nível.

Nos níveis minimalista e discricionário, a maior parte das organizações afirma não realizar ou patrocinar campanhas de mídia relacionadas a questões de interesse público (100% e 71,4% respectivamente). No nível estratégico, contudo, mais da metade das organizações (52,5%) realiza este tipo de ação.

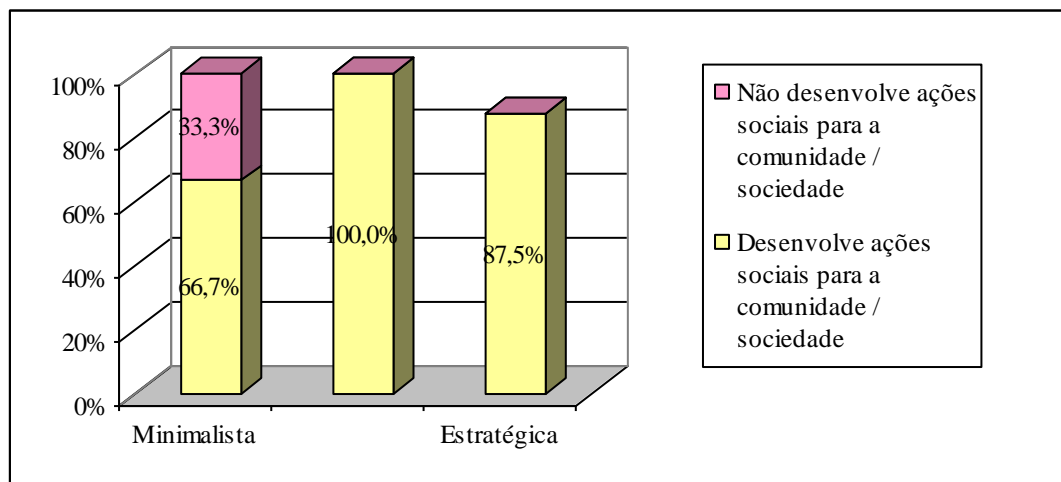
Gráfico 69 – Realiza/patrocina camapnhas de mídia relacionadas a questões de interesse público x Nível de RSE



6.3.5. AÇÃO SOCIAL DAS ORGANIZAÇÕES x NÍVEL DE RSE

O desenvolvimento de ações sociais para a comunidade/sociedade abrange todas as organizações dos níveis discricionário e estratégico que responderam a esta questão. Apenas no nível minimalista 33,3% das organizações não desenvolvem ações para a comunidade/sociedade. Este número talvez possa ser justificado pelo fato das organizações deste grupo serem motivadas principalmente pela vontade de difundir a responsabilidade social (ver Quadro 7), sem necessariamente implementar ações estruturadas na área.

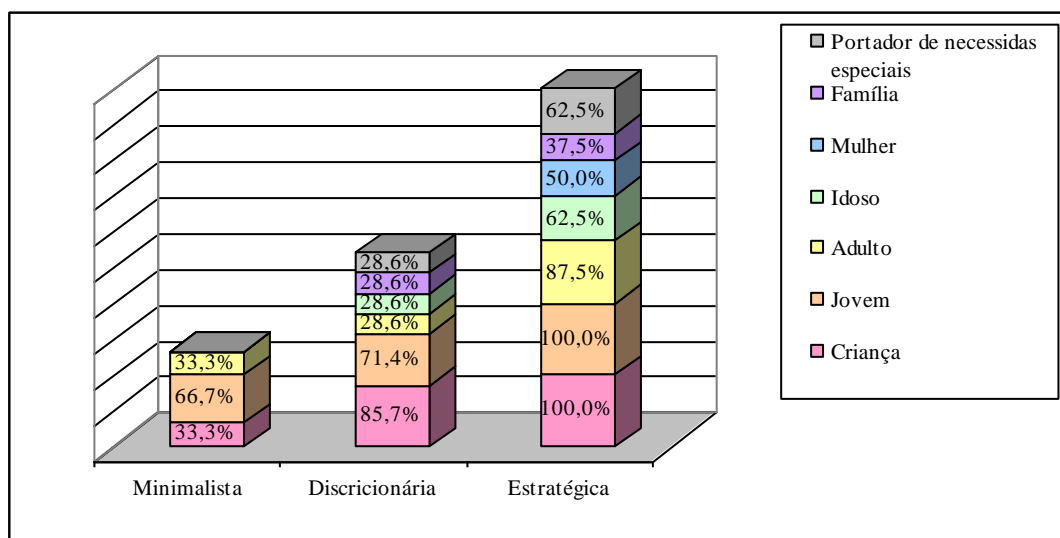
Gráfico 70 – Desenvolvimento de ações sociais para a comunidade / sociedade x Nível de RSE



A soma dos percentuais é inferior a 100% devido às deleções.

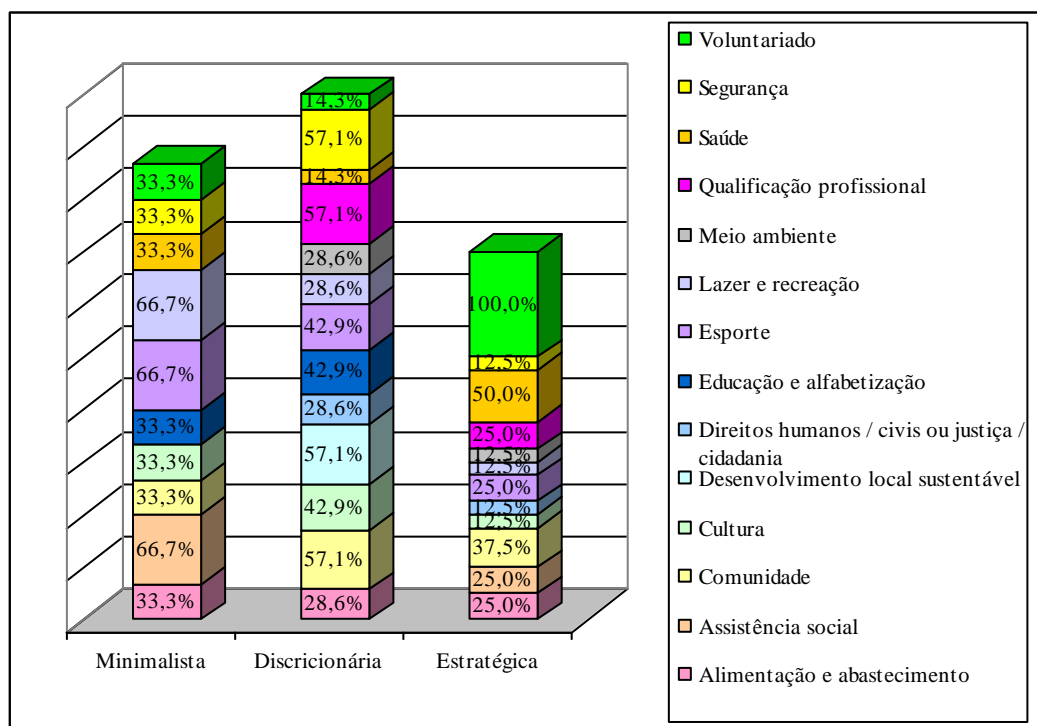
O público-alvo beneficiado pelas ações sociais das organizações é composto, preferencialmente nos três níveis, por crianças e jovens. No nível discricionário, os jovens têm um percentual mais elevado: 66,7%. No nível discricionário, a preferência maior é por crianças (85,7%), seguidas pelos jovens (71,4%). No nível estratégico, crianças e jovens são beneficiados pela totalidade das organizações, mas o público se diversifica mais, destacando-se com percentuais significativos ainda os idosos e os portadores de necessidades especiais, com 62,5% cada.

Gráfico 71 – Público-alvo beneficiado pelas ações sociais da organização x Nível de RSE



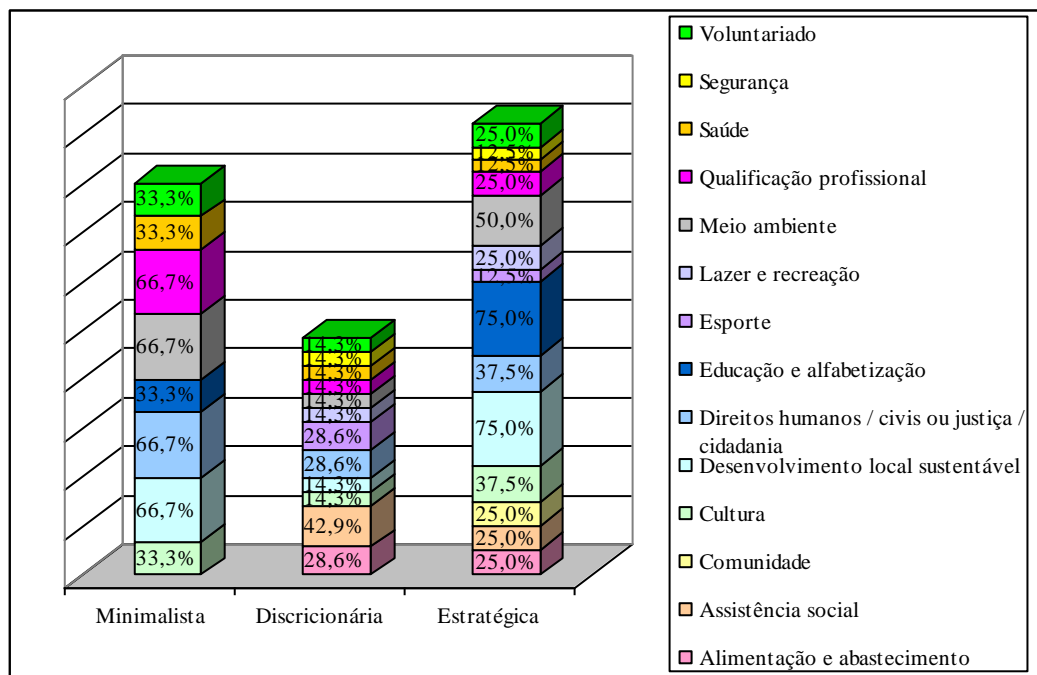
As áreas com menor grau de atuação das organizações são: no nível estratégico, voluntariado (100%) e saúde (50%); no nível discricionário, segurança, qualificação profissional, desenvolvimento local sustentável, e comunidade (57,1% cada); no nível minimalista, meio ambiente, lazer e recreação e assistência social (66,7% cada).

Gráfico 72 – Grau de intensidade de atuação nas diversas áreas x Nível de RSE: *não atua*



As áreas de maior atuação das organizações no nível minimalista são qualificação profissional, meio ambiente, direitos humanos e civis/ justiça e cidadania, e desenvolvimento local sustentável (66,7% cada). O nível discricionário apresenta uma diversidade maior nas áreas em que as organizações atuam intensamente, mas os maiores percentuais estão nas áreas de assistência social (42,9%), alimentação e abastecimento (28,6%), desenvolvimento local sustentável (28,6%) e esporte (28,6%). Destacam-se no nível estratégico as áreas de desenvolvimento local sustentável, e educação e alfabetização (75% cada), seguidas por meio ambiente (50%), apesar da diversidade das áreas de atuação também ser considerável.

Gráfico 73 – Grau de intensidade de atuação nas diversas áreas x Nível de RSE: *atua intensamente*



Dos projetos de destaque das organizações, 9 foram identificados como filantrópicos, sendo 7 apresentados por organizações do nível discricionário e 2 por organizações do nível estratégico.

Das respostas em branco, no total de 12, 7 foram dadas por organizações do nível minimalista, e 4 do nível discricionário.

Foram descartadas ainda 6 respostas que não configuraram projetos de ação social, de acordo com o conceito utilizado nesta pesquisa, sendo 1 apresentada por organizações do nível minimalista, 4 do nível discricionário e 1 do nível estratégico.

Em relação às principais áreas dos projetos indicados pelas organizações, é possível destacar, no nível discricionário, apenas 5 ocorrências de voluntariado. No nível estratégico as incidências também são pequenas e mais diversificadas, com maior número para as áreas de desenvolvimento local sustentável e educação e alfabetização (4 em cada).

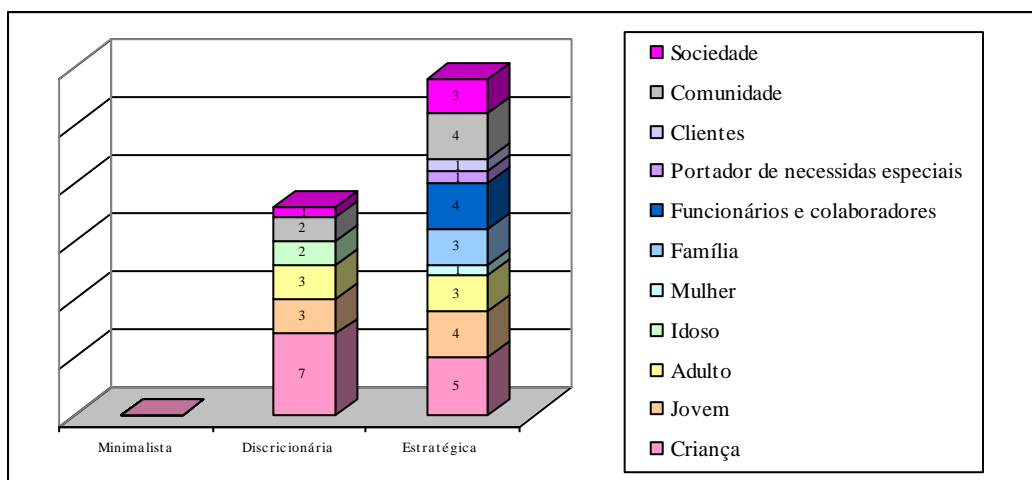
Quadro 9 – Áreas dos projetos de destaque x Nível de RSE

Área do projeto de destaque x Nível de RSE	Minimalista	Discricionária	Estratégica	TOTAL
Alimentação e abastecimento	0	2	0	2
Assistência social	0	2	2	4
Comunicação	0	0	1	1
Cultura	0	0	3	3
Desenvolvimento local sustentável	0	1	4	5
Direitos humanos / civis ou justiça / cidadania	0	0	0	0
Educação e alfabetização	0	0	4	4
Esporte	0	1	0	1
Lazer e recreação	0	0	0	0
Meio ambiente	0	2	3	5
Pesquisa científica	0	0	1	1
Qualificação profissional	0	0	1	1
Saúde	0	0	0	0
Segurança	0	0	2	2
Voluntariado	0	5	1	7
Não respondeu	8	4	0	12

O principal público-alvo dos projetos apresentados pelas organizações são as crianças e os jovens, tanto no nível discricionário (7 e 3 observações respectivamente) quanto no estratégico (5 e 4 observações respectivamente). Neste último nível destacam-se ainda os funcionários/colaboradores, que aparecem associados a outros públicos, e comunidade (4 observações cada).

Os projetos apresentados pelas organizações do nível minimalista não foram analisados por não constituírem ação social, de acordo com o conceito utilizado nesta dissertação. Por esta razão, os valores observados para público-alvo neste nível são nulos.

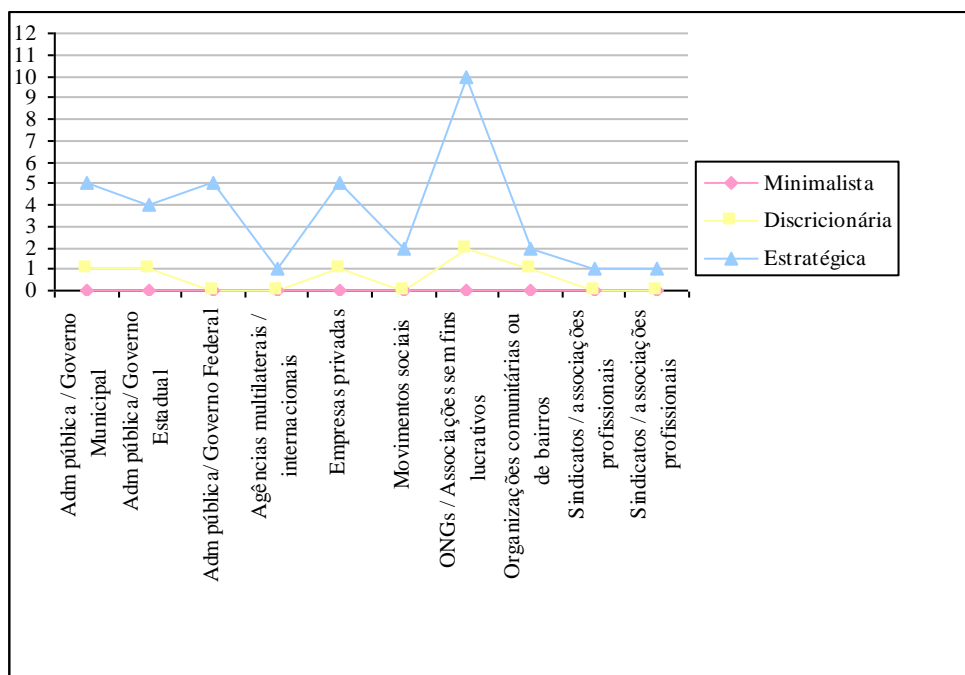
Gráfico 74 – Público-alvo dos projetos em destaque x Nível de RSE



No tocante às parcerias dos projetos apresentados, o maior número de observações encontra-se, compreensivelmente, no nível estratégico. Neste grupo, os maiores parceiros são as organizações não-governamentais e associações sem fins lucrativos (10 observações), seguidas pela administração pública/governo municipal, administração pública/governo estadual e empresas privadas (5 observações cada).

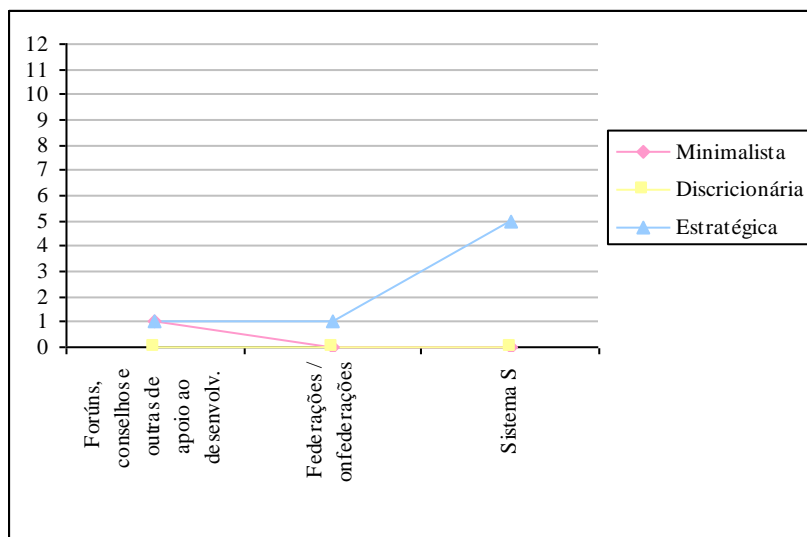
No nível discricionário, o número de observações é bem menos significativo, mas a tendência do maior número de parcerias ser com as organizações não-governamentais e associações sem fins lucrativos se mantém (2 observações), bem como a realização de parcerias com administração pública/governo municipal, administração pública/governo estadual e empresas privadas (1 observação cada). Também com 1 observação apenas aparece como parceira neste nível a organização comunitária ou de bairro.

Gráfico 75 – Parceiros dos projetos em destaque x Nível de RSE



A participação em espaços de articulação interorganizacional, nos projetos citados pelas organizações, é ainda menor. O único destaque fica por conta do Sistema S, que aparece com 5 observações nas organizações do nível estratégico.

Gráfico 76 – Participação em espaços de articulação interorganizacional dos projetos em destaque x Nível de RSE

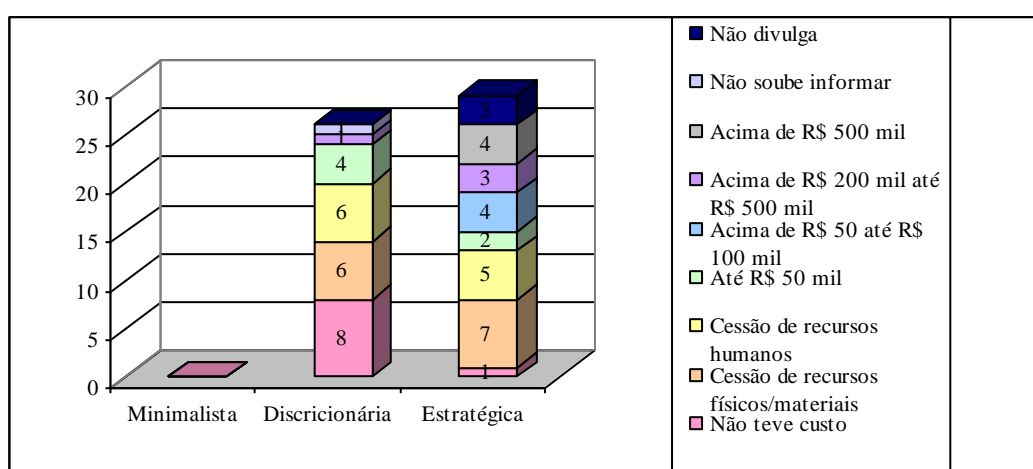


Em relação aos valores investidos pelas organizações nos projetos apresentados, a maior parte das ações do nível discrecionário não teve custo (8 observações), ou o foram

cedidos recursos físicos/materiais ou recursos humanos da própria organização (6 observações cada). Esta proporção se mantém no nível estratégico, com 7 observações de cessão de recursos físicos/materiais e 5 de cessão de recursos humanos.

O investimento de recursos por parte das organizações, apesar do baixo número de citações, é observado em 4 organizações do nível discricionário com valores de até R\$ 50 mil, em 4 do nível estratégico com valores acima de R\$ 50 e até R\$ 100 mil, e em outros 4 com valores acima de R\$ 500 mil.

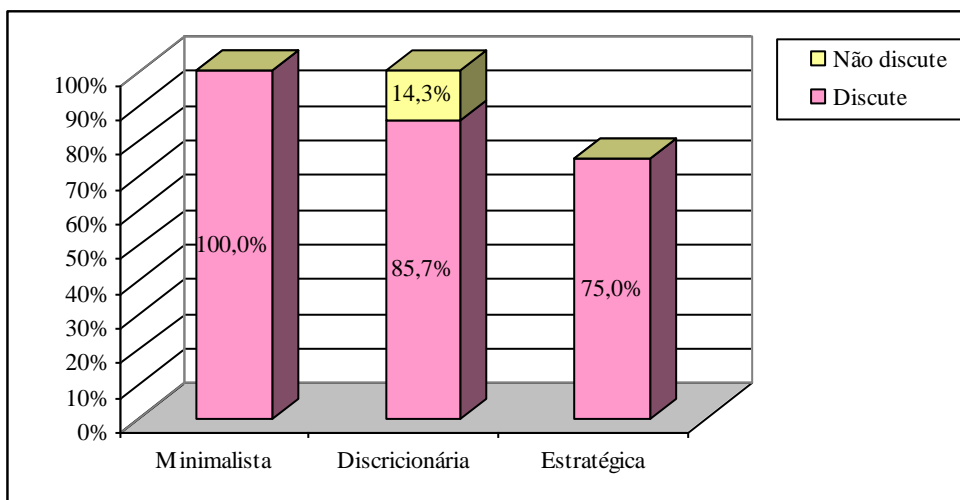
Gráfico 77 – Valores investidos nos projetos de destaque das organizações x Nível de RSE



A quantidade de citações é superior à quantidade de observações devido às respostas múltiplas.

Apesar do atendimento de apelos das comunidades em que atuam não ser uma grande motivação para as organizações nos níveis minimalista (33,3%) e discricionário (14,3%), de acordo com o Quadro 6, elas afirmaram discutir assuntos relacionados a projetos, ações, recursos e problemas com a comunidade, público-alvo e beneficiários das ações de responsabilidade social. No nível estratégico, todas as organizações que responderam a esta questão realizam este tipo de discussões (75%).

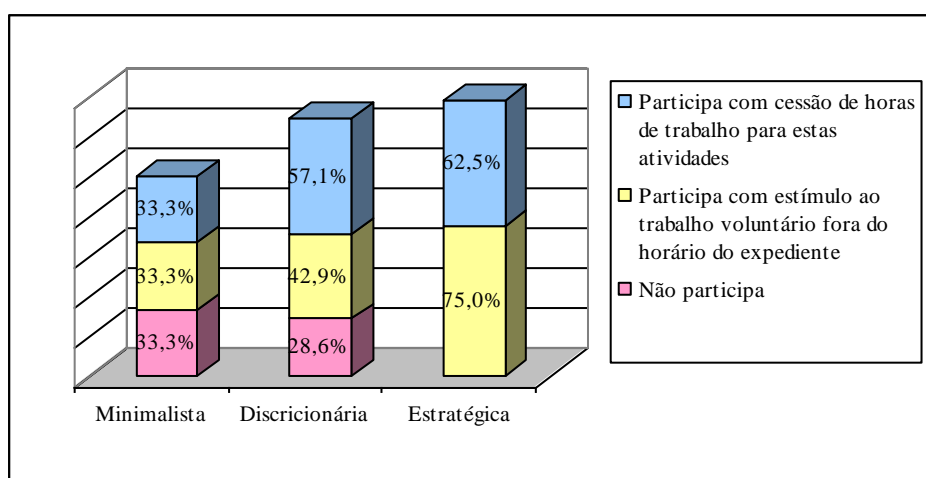
Gráfico 78 – Discussão de assuntos relacionados a projetos, ações, recursos e problemas com a comunidade / público-alvo / beneficiários x Nível de RSE



A soma dos percentuais é inferior a 100% devido às deleções.

Todas as organizações do nível estratégico estimulam a participação de seus funcionários em projetos realizados por elas, seja através do estímulo ao trabalho voluntário fora do horário do expediente (75%), ou através da cessão de horas de trabalho para estas atividades (62,5%). No nível discricionário o percentual de organizações que incentiva a participação com cessão de horas de trabalho é ligeiramente maior (57,1%), em relação ao estímulo do trabalho voluntário (42,9%). Por fim, no nível minimalista não existe um padrão quanto à participação de funcionários em projetos realizados pelas organizações.

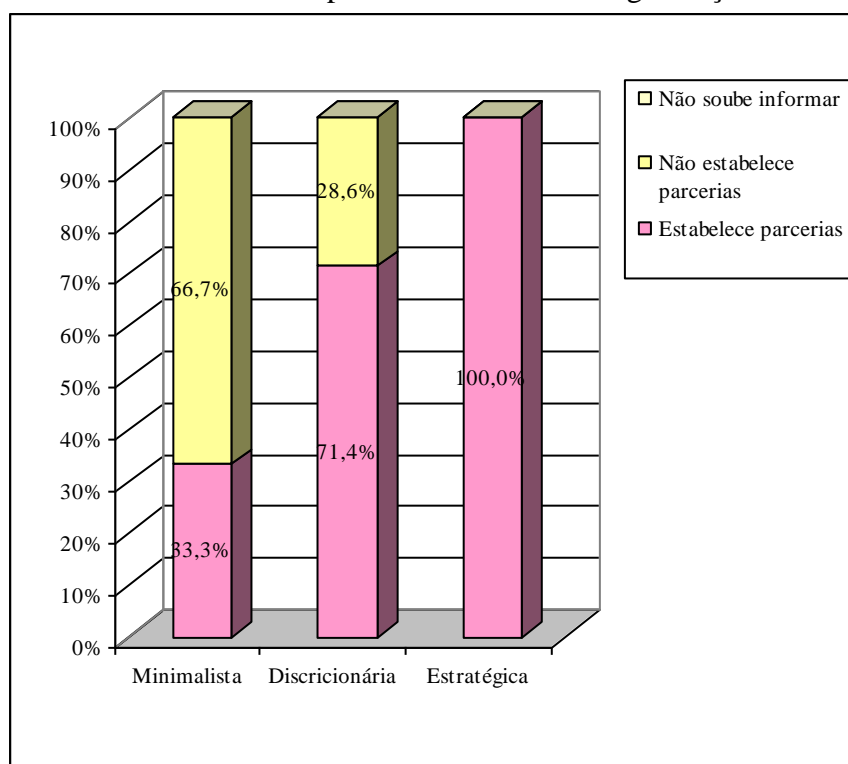
Gráfico 79 – Participação dos funcionários em projetos realizados pela organização x Nível de RSE



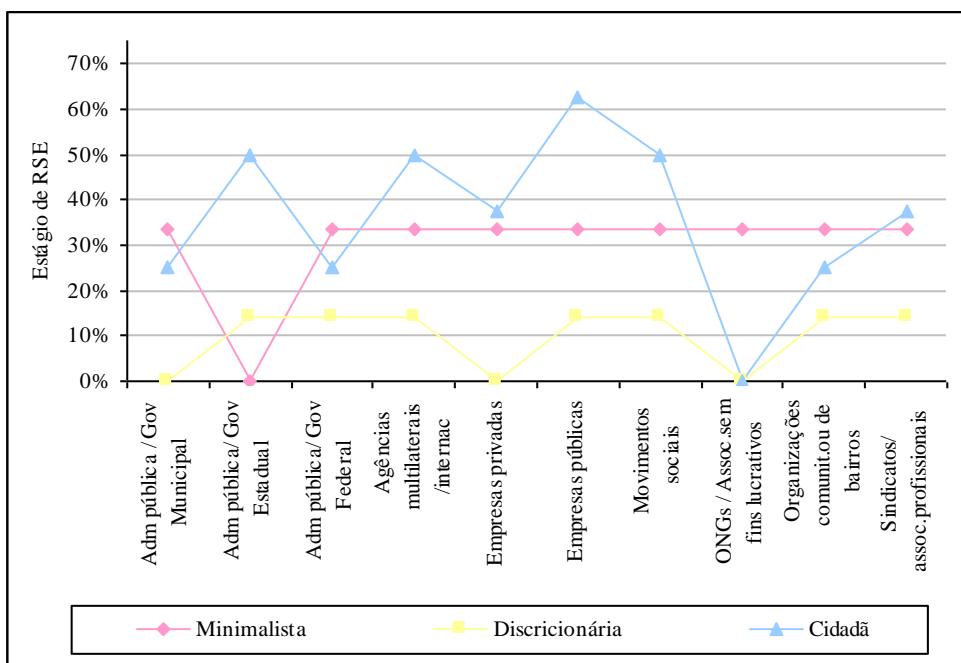
6.3.6. PARCERIAS NA AÇÃO SOCIAL DAS ORGANIZAÇÕES x NÍVEL DE RSE

No nível minimalista, a maior parte organizações prefere atuar de forma independente – 66,7% afirmaram não estabelecer parcerias. Entretanto, nos níveis discricionário e estratégico elas atuam através de parcerias, com percentuais de 71,4% e 100% respectivamente.

Gráfico 80 – Estabelecimento de parcerias com outras organizações x Nível de RSE

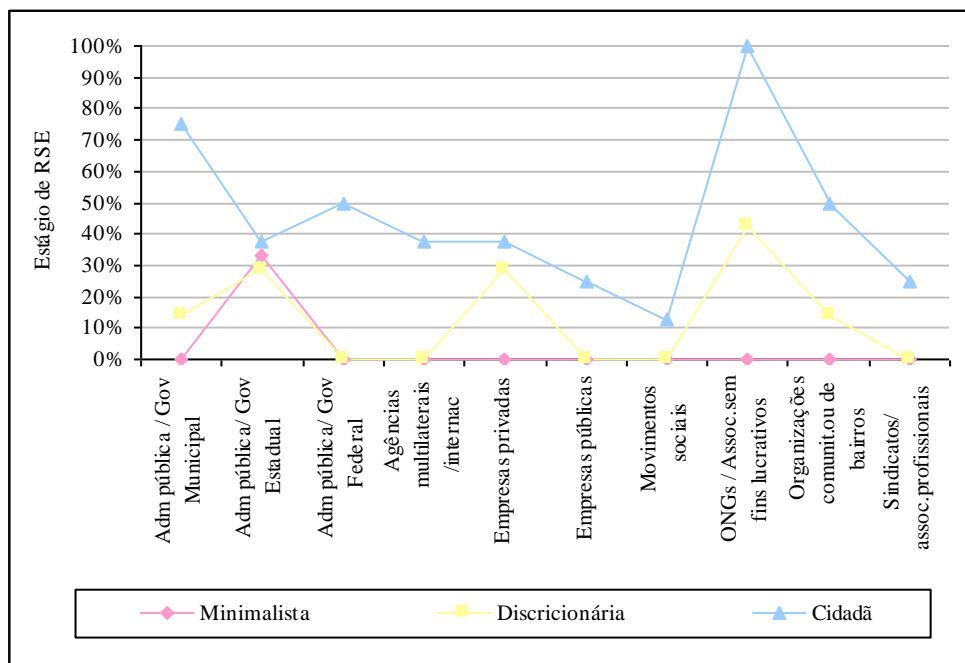


No nível minimalista, pelo menos uma das organizações indicou não realizar parceria com as opções apresentadas na questão. No nível discricionário este índice é baixo para todos os parceiros (14,3%), à exceção de administração pública/governo estadual e empresas privadas, cujo valor observado foi nulo. Por fim, surpreendem os percentuais de não parcerias apontadas pelas organizações do grupo estratégico para administração pública/governo estadual, agências multilaterais e internacionais e movimentos sociais (50% cada), seguidos por empresas privadas (37,5%). Não obstante, é compreensível a não realização de parcerias com organizações não-governamentais e associações sem fins lucrativos, cujo valor é nulo por serem o alvo preferencial para este modelo de atuação.

Gráfico 81 – Parceiros das organizações x Nível de RSE: *não faz parceria*

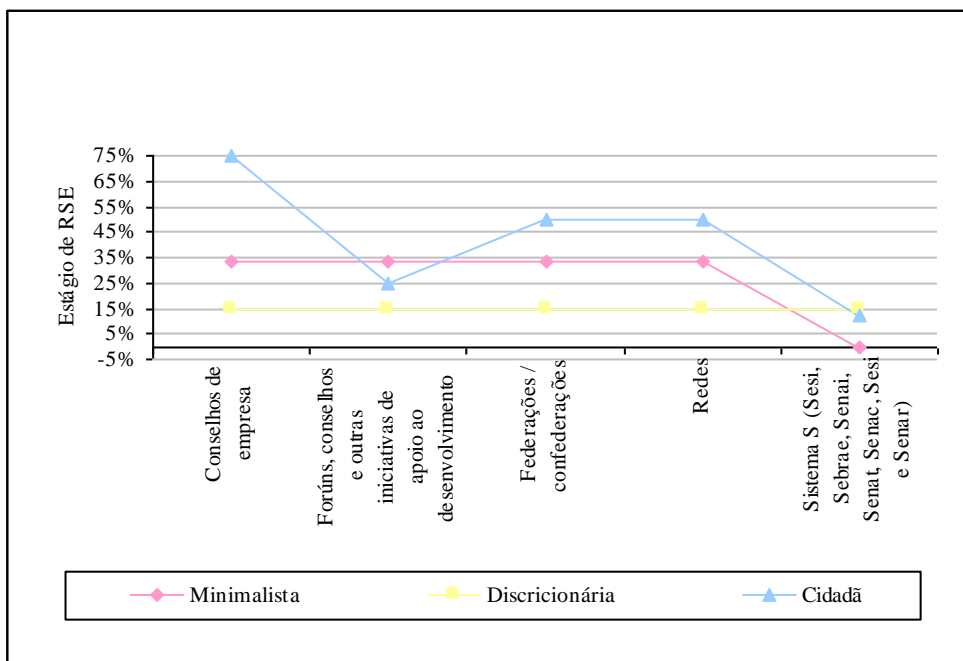
Em relação aos parceiros com os quais as organizações entendem que a atuação conjunta é muito importante, destacam-se as organizações não-governamentais e associações sem fins lucrativos nos níveis estratégico (100%) e discricionário (42,9%). No nível estratégico, as parcerias com a administração pública/governo municipal também apresentam percentual significativo (75%), seguida pela administração pública/governo federal e organizações comunitárias ou de bairro (50% cada). O nível discricionário traz como destaques ainda as parcerias com a administração pública/governo estadual e com outras empresas privadas (28,6% cada). Importante notar que as organizações do nível minimalista praticamente não realizam parcerias: apenas uma delas indicou realizar uma parceria com a administração pública/governo estadual.

Gráfico 82 – Parceiros das organizações x Nível de RSE: *a parceria é muito importante*



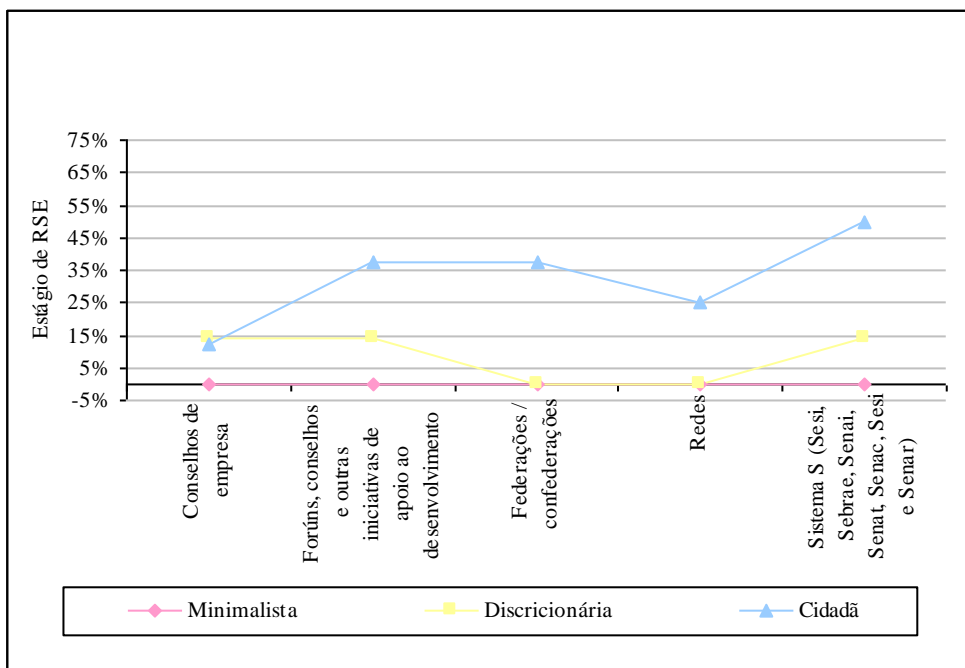
As organizações do nível estratégico não participam de espaços de articulação interorganizacional, especialmente os conselhos de empresas (75%), as federações e confederações, e as redes (50% cada). No nível discrecionário, 14,3% das organizações afirmaram não participar de nenhum dos espaços de articulação citados. No nível minimalista, este percentual é pouco mais que o dobro para todos os espaços interorganizacionais (33,3%), à exceção do Sistema S, onde este percentual é nulo.

Gráfico 83 – Participação em espaços de articulação interorganizacional x Nível de RSE: *não participa*



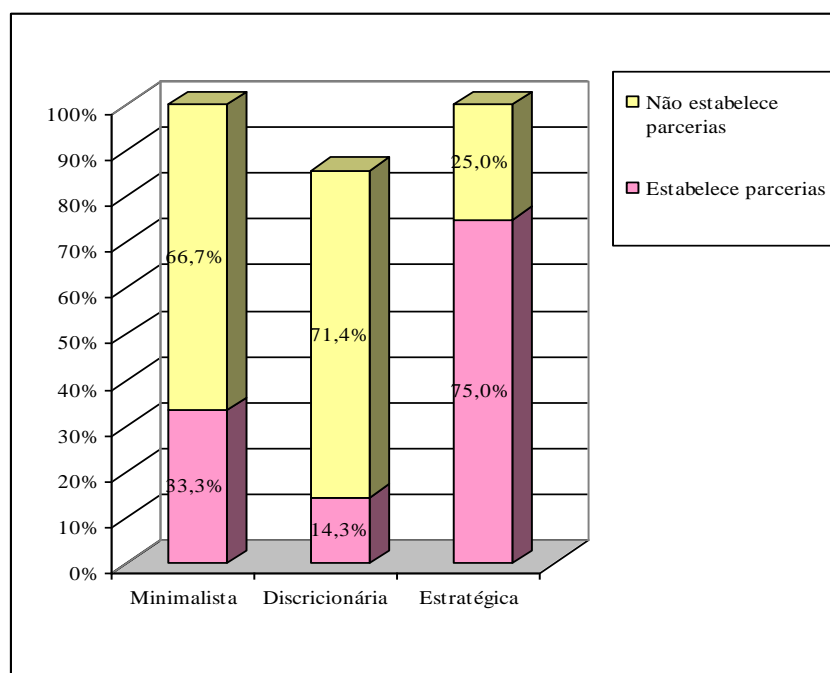
A participação de forma intensa das organizações do nível minimalista em espaços de articulação interorganizacional é nula. No nível discricionário, a participação das organizações é ligeiramente superior, principalmente em conselhos de empresa, fóruns, conselhos e outras iniciativas de apoio ao desenvolvimento e no Sistema S (14,3% cada), mas ainda assim os percentuais são baixos. Somente no nível estratégico a participação das organizações é um pouco mais intensa. Destaca-se, nesta análise, a participação em atividades do Sistema S (50%), e em menor escala a participação em federações e confederações (37,5%), e em fóruns, conselhos e outras iniciativas de apoio ao desenvolvimento (37,5%).

Gráfico 84 – Participação em espaços de articulação interorganizacional x Nível de RSE: *participa intensamente*



Percentual relevante de parcerias com instituições de ensino para a qualificação da mão-de-obra aparece apenas nas organizações do nível estratégico (75%), o que é justificável pelo porte as organizações deste grupo.

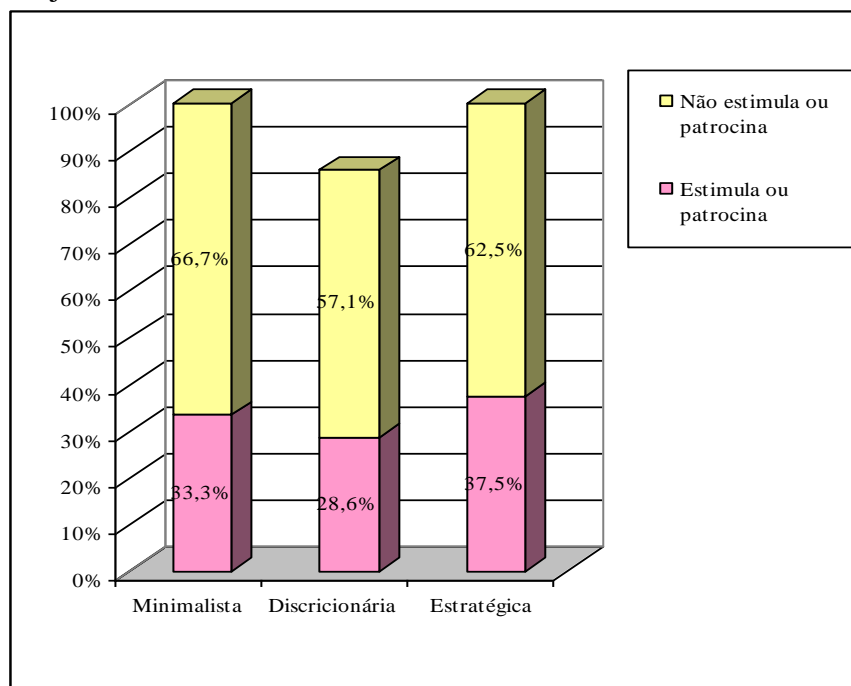
Gráfico 85 – Parcerias com instituições de ensino para a qualificação da mão-de-obra x Nível de RSE



A soma dos percentuais é inferior a 100% devido às deleções.

Entretanto, no que diz respeito ao estímulo/patrocínio de desenvolvimento de pesquisa e tecnologia em atuação conjunta com a comunidade acadêmica e científica, mais da metade das organizações de todos os níveis afirmou não realizar este tipo de ação.

Gráfico 86 – Estímulo/patrocínio de desenvolvimento de pesquisa e tecnologia em atuação conjunta com a comunidade acadêmica e científica x Nível de RSE



A soma dos percentuais é inferior a 100% devido às deleções.

6.4. PERFIL E PADRÃO DA AÇÃO SOCIAL DAS ORGANIZAÇÕES

6.4.1. PERFIL E PADRÃO DA AÇÃO SOCIAL NO UNIVERSO DAS ORGANIZAÇÕES PESQUISADAS

Em resumo, pode-se afirmar que, dentre as organizações pesquisadas, 55,5% são de grande porte e 66,7% têm sua sede na Bahia. A maior parte delas tem menos de vinte anos de fundadas e 72,2% atuam na área de comércio e serviços.

Em relação à forma como se organizam para incorporar práticas de responsabilidade social, elas não apresentam um padrão quanto à área que gere estas questões. Os gestores são homens em sua maioria, com grau de escolaridade e faixa etária diversificados. As

capacitações na área são realizadas em 40% dos casos para os dirigentes das organizações, e em menor escala para os funcionários assalariados (28%).

Mais da metade das organizações (55,6%) não contrata consultorias ou assessorias para implementar suas ações, porém 66,6% delas afirmam avaliar o impacto das práticas realizadas. Os resultados percebidos pela atuação social das organizações, de forma mais intensa, são a melhoria da imagem institucional (55,6%) e a melhoria do comprometimento dos empregados com a organização (51,1%). Metade das organizações não observou como resultado o aumento da lucratividade.

As maiores dificuldades percebidas para implementar ações de responsabilidade social são os poucos incentivos governamentais (35,3%) e a falta de qualidade dos projetos sociais apresentados pelos parceiros (37,5%). Entretanto, este último item apresentou o mesmo percentual para organizações que não encontraram dificuldade. A falta de confiança na capacidade de gestão e transparência das organizações comunitárias parcerias também foi item que não representou dificuldade para as organizações (35,3%).

No tocante à prestação de contas, 55,6% afirmaram prestar contas sempre, principalmente para os associados, sócios, cooperados e membros da própria entidade (40%).

Em 82,4% dos casos, as ações de responsabilidade social estão incorporadas no planejamento estratégico da organização. As principais motivações para este compromisso com o tema são o comprometimento com a causa social (94,4%) e ambiental (61%), a difusão do conceito de responsabilidade social (83,3%), motivações de ordem filantrópica e religiosa (72,2%), satisfação dos acionistas (55,6%), e atendimento de comunidades próximas (50%). As organizações não são motivadas, basicamente, pelo recebimento de incentivos fiscais (66,7%), e pela melhoria das relações com o sindicato (60%).

As organizações afirmaram estabelecer um diálogo principalmente com os acionistas (55,6%), e com a comunidade (40%). Aquelas que investem quantias mais substanciais pretendem aumentar seus investimentos no próximo ano, enquanto as que investem menos pretendem ou reduzir ou manter o volume de valores investidos. As doações de ordem filantrópica são realizadas por 72,2% das organizações.

Não existe um padrão quanto aos meios utilizados para divulgação das práticas de responsabilidade social, mas predomina o uso de página, sítio ou portal na Internet, participação de membros da organização em reuniões de outras organizações e conversas com pessoas chave/boca-a-boca. Em 61,1% dos casos as organizações não patrocinam campanhas de interesse público, mas 88,9% afirmam desenvolver ações sociais para a comunidade/sociedade.

Crianças e jovens constituem o público preferencial destas ações (83,3%), bem como os adultos (55,6%), nas áreas de desenvolvimento socioterritorial, educação e alfabetização, esporte e meio ambiente.

Nos projetos citados em que as organizações atuam de forma mediana ou muito intensa, 13% deles são na área de voluntariado, e têm como beneficiários principais as crianças (22,2%), os jovens (13%), os adultos e a comunidade (11,1%), sendo que mais de um terço deles não representou custos para elas. A atuação através de parcerias nestes projetos ocorre principalmente com as ONGs e associações sem fins lucrativos (24,1%), e com outras empresas privadas (11,1%), enquanto a participação em espaços de articulação interorganizacional é mais presente com organizações do Sistema S (9,3%).

A discussão com a comunidade, público-alvo e beneficiários sobre projetos recursos e problemas é atividade desenvolvida por 72,2% das organizações. Elas estimulam a participação dos funcionários com cessão de horas de trabalho para o desenvolvimento das atividades, e também o trabalho voluntário fora do horário do expediente (55,6% cada).

As parcerias com outras organizações são estabelecidas em 77,8% dos casos. Predominam os projetos com ONGs e associações sem fins lucrativos, organizações comunitárias ou de bairro, e com o governo municipal, em detrimento das empresas públicas e dos movimentos sociais. Do total de organizações, 50% delas fazem parcerias para melhor qualificar sua mão-de-obra, mas 61,1% não patrocinam atividades de desenvolvimento de pesquisa e tecnologia com a comunidade científica e acadêmica.

Por fim, um pequeno número de organizações participa de espaços de articulação interorganizacional, especialmente os fóruns, conselhos e outras iniciativas de apoio ao desenvolvimento, mas a participação em conselhos de empresas, federações e confederações, e redes é irrelevante.

6.4.2. PERFIL E PADRÃO DA AÇÃO SOCIAL NOS NÍVEIS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL

A classificação das organizações em níveis de responsabilidade social (minimalista, discricionário e estratégico), de acordo com os modelos de atuação social do Ethos, revela padrões de comportamento diferentes dentro do mesmo universo de organizações pesquisadas.

As micro e pequenas organizações são aquelas que apenas cumprem as leis, atuam na área de comércio e serviços e têm sede na Bahia. Práticas de filantropia e de caridade são

incorporadas em maior número por organizações de grande porte, ainda no estágio inicial da atuação social, e de médio porte, em menor número. Todas atuam em comércio e serviços e em sua maioria possuem sede na Bahia. As organizações que praticam a cidadania integrada aos negócios são, em sua maioria, representações ou filiais de organizações que atuam em nível nacional, tanto na área de comércio e serviços quanto na industrial. O faturamento delas também é significativamente mais alto em relação aos outros níveis: 50% delas possuem faturamento anual acima de R\$ 60.000 mil.

No nível minimalista, todas as organizações afirmaram incorporar as ações de responsabilidade social ao seu planejamento estratégico. Estas ações estão mais voltadas para o público jovem nas áreas de qualificação profissional, direitos humanos/civis e justiça/cidadania, meio ambiente e desenvolvimento local sustentável. Entretanto, apenas uma organização apresentou ação/projeto/programa em que atuava de forma intensa ou mediana, mas que não foi analisado por não configurar ação voltada para as comunidades externas às suas fronteiras.

As organizações do nível discricionário revelam uma preocupação menor com a incorporação das práticas à estratégia da organização como um todo, fator que pode influenciar um tipo de ação de cunho nitidamente filantrópico, voltadas em sua maioria para crianças e jovens na área de assistência social através do voluntariado. Estas práticas revelam a influência do modelo de caridade implementado pela Igreja Católica no Brasil, principalmente quando se observa que 57,1% se sentem motivadas pelo aumento da satisfação dos acionistas e por motivações de ordem religiosa ou filantrópica, apesar da maior motivação indicada ter sido o comprometimento com a causa social, com 85,7% das respostas (ver Quadro 11).

A atuação social no nível estratégico revela que todas as organizações incorporam práticas de responsabilidade social ao seu planejamento estratégico. Como o volume de recursos investidos é maior (ver Quadro 11), estas organizações apresentaram maior número de ações, o que pode explicar a diversidade maior de beneficiários: foram destacados ações/projetos/programas para crianças, jovens, idosos, portadores de necessidades especiais e mulheres, nas áreas principalmente de meio ambiente, e de educação e alfabetização.

Figura 5 – Padrão da ação social das organizações nos níveis de responsabilidade social



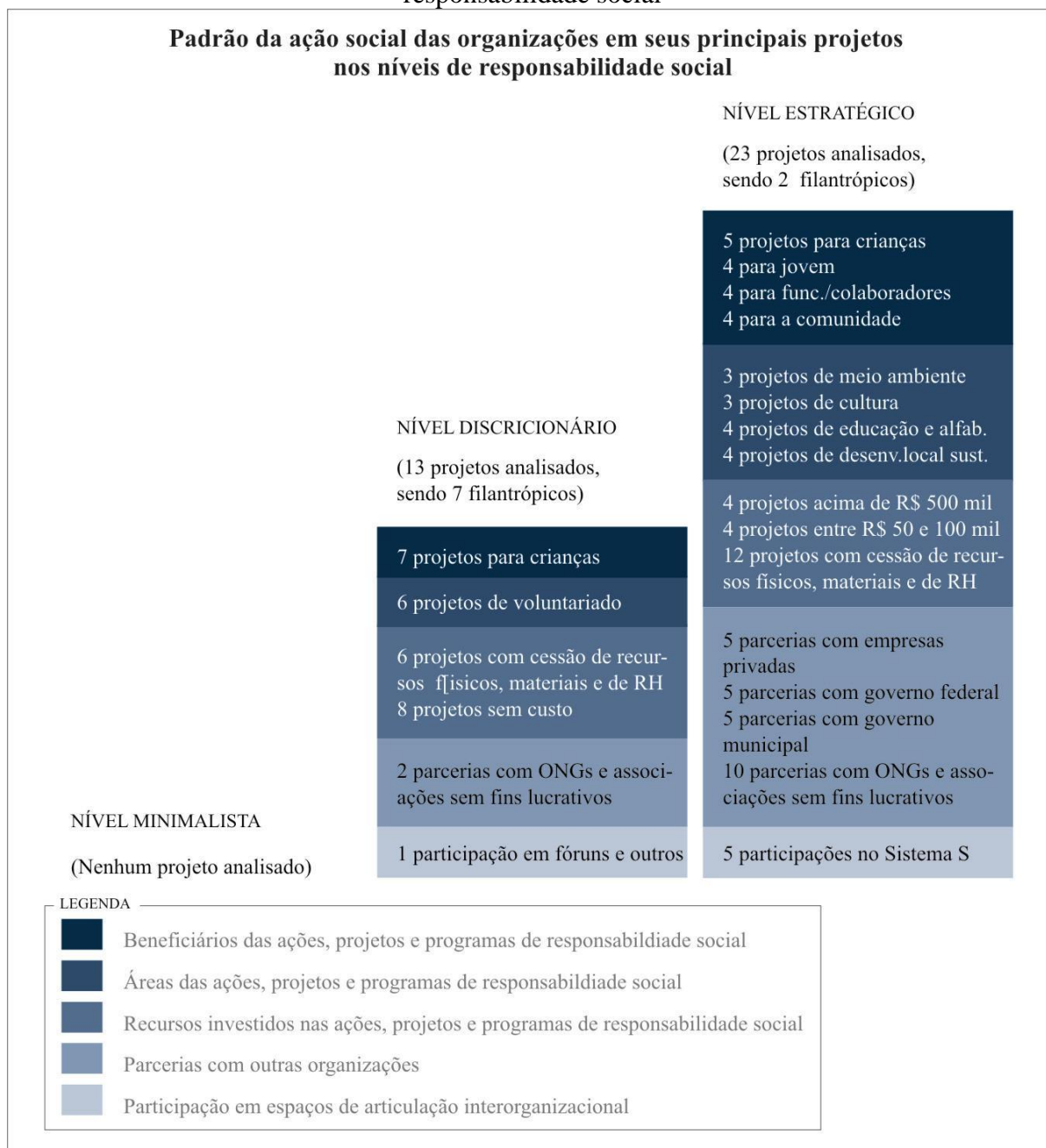
Como a figura procura destacar apenas as características que se mostraram relevantes na pesquisa, a ausência de informação em algumas categorias não representa necessariamente valores nulos.

No nível discricionário predominam projetos voltados para crianças que não implicam em investimento de recursos financeiro por parte das organizações. Das práticas apresentadas, 8 projetos não tiveram custos, e em 6 os custos representaram cessão de recursos físicos e materiais, ou de recursos humanos nos projetos de voluntariado durante o horário de trabalho. A atuação através de parcerias é esparsa – apenas 2 parcerias realizadas com ONGs e 1 participação em fóruns e outras iniciativas de apoio ao desenvolvimento.

A ação social das organizações do nível estratégico revela que os projetos configuram práticas mais aderentes ao discurso do Ethos. O público-alvo preferencial das ações são novamente as crianças, mas aparecem projetos nas áreas de educação e alfabetização, cultura, e meio ambiente. A presença de organizações industriais talvez exerça uma influência sobre o destaque desta última – 3 projetos, bem como sobre o volume dos valores investidos – 4 projetos com recursos acima de R\$ 500 mil e 4 entre R\$ 50 a 100 mil. Contudo, predominam ações onde não há investimentos financeiros, mas físicos, materiais e humanos. A atuação através de parcerias é mais intensa, principalmente com as ONGs e

associações sem fins lucrativos, com os governos municipal e federal, e com as empresas privadas, e destaca-se a participação em organizações do Sistema S.

Figura 6 – Padrão da ação social das organizações em seus principais projetos nos níveis de responsabilidade social



Como a figura procura destacar apenas as características que se mostraram relevantes na pesquisa, a ausência de informação em algumas categorias não representa necessariamente valores nulos.

As organizações do nível minimalista apresentaram apenas um projeto de atuação intensa ou mediana, que foi descartado por não configurar ação social nos termos propostos por esta dissertação.

7. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

7.1. A ATUAÇÃO SOCIAL DAS ORGANIZAÇÕES E O DISCURSO DO ETHOS

A análise das práticas de responsabilidade social corporativa incorporadas à gestão de organizações de diversos setores e escalas, combinada aos elementos teóricos desenvolvidos neste estudo, permitiu identificar características do perfil organizacional, das estruturas criadas para atuação no social, e das ações, programas e projetos implementados.

Neste trabalho, foram discutidos os principais conceitos embutidos no ideário de responsabilidade social do Ethos: a construção de valores éticos, o diálogo com os *stakeholders* e o estabelecimento de parcerias para implementação de práticas. A análise que se segue procura relacionar cada um destes conceitos com seus respectivos atributos nos níveis de responsabilidade social.

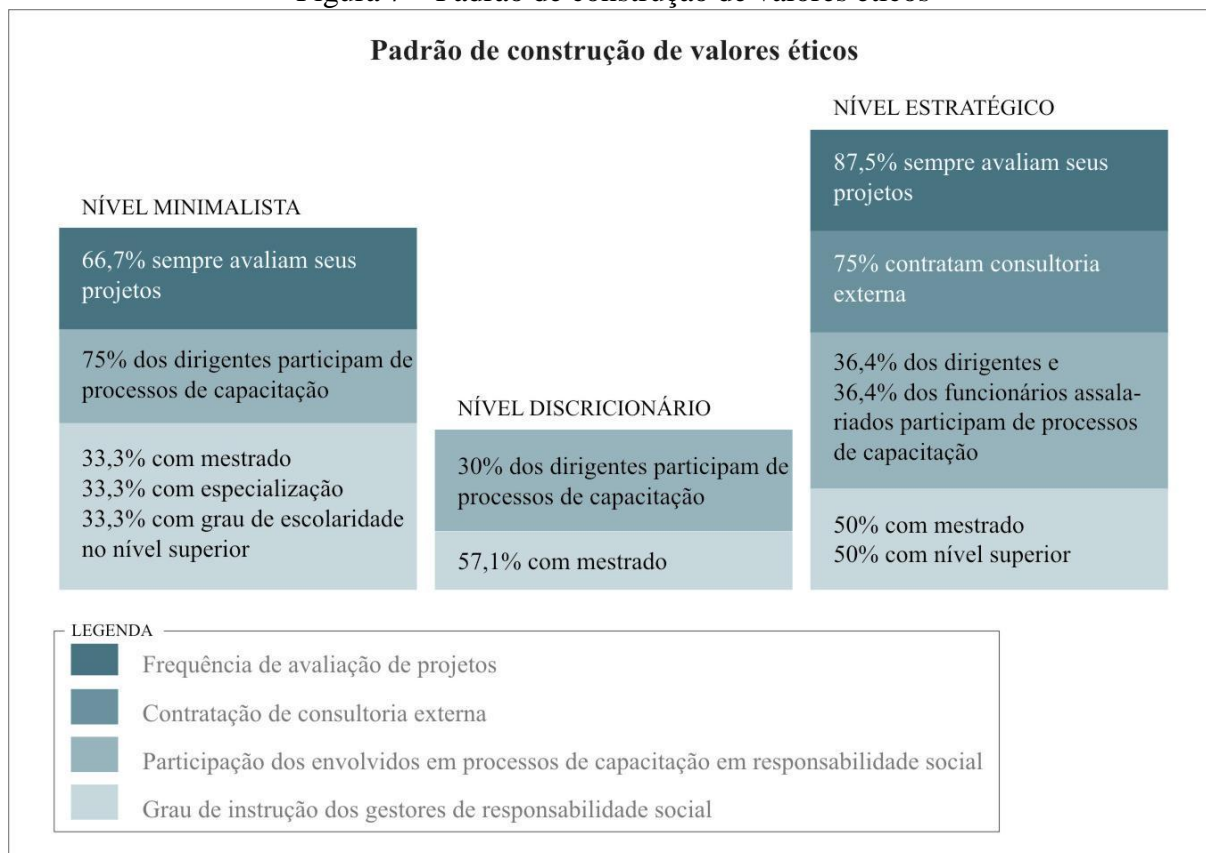
Em relação à construção de valores éticos, verificou-se que a maioria das organizações do nível estratégico sempre avalia seus projetos. O mesmo ocorre no nível minimalista, mas questiona-se quais são os projetos que avaliam, uma vez que nas respostas não foram apresentadas práticas de ação social dentro do conceito proposto por esta pesquisa. Já as organizações do nível discricionário não tiveram percentual relevante neste quesito, o que talvez possa ser explicado pelo fato de seus projetos terem cunho nitidamente filantrópico, constituindo-se basicamente de doações.

No que diz respeito à participação dos dirigentes em processos de capacitação, destacam-se as organizações do nível minimalista que apresentaram percentual de 75%. Nos níveis discricionário e estratégico estes valores são reduzidos praticamente à metade (30% e 36,4% respectivamente), sendo que este último informa também a realização de processos de capacitação para os funcionários assalariados.

O grau de instrução dos gestores da responsabilidade social é diversificado no nível minimalista, mas no discricionário e no estratégico predominam os que têm mestrado. No

nível estratégico, o percentual de gestores com apenas graduação completa também é significativo (50%).

Figura 7 – Padrão de construção de valores éticos



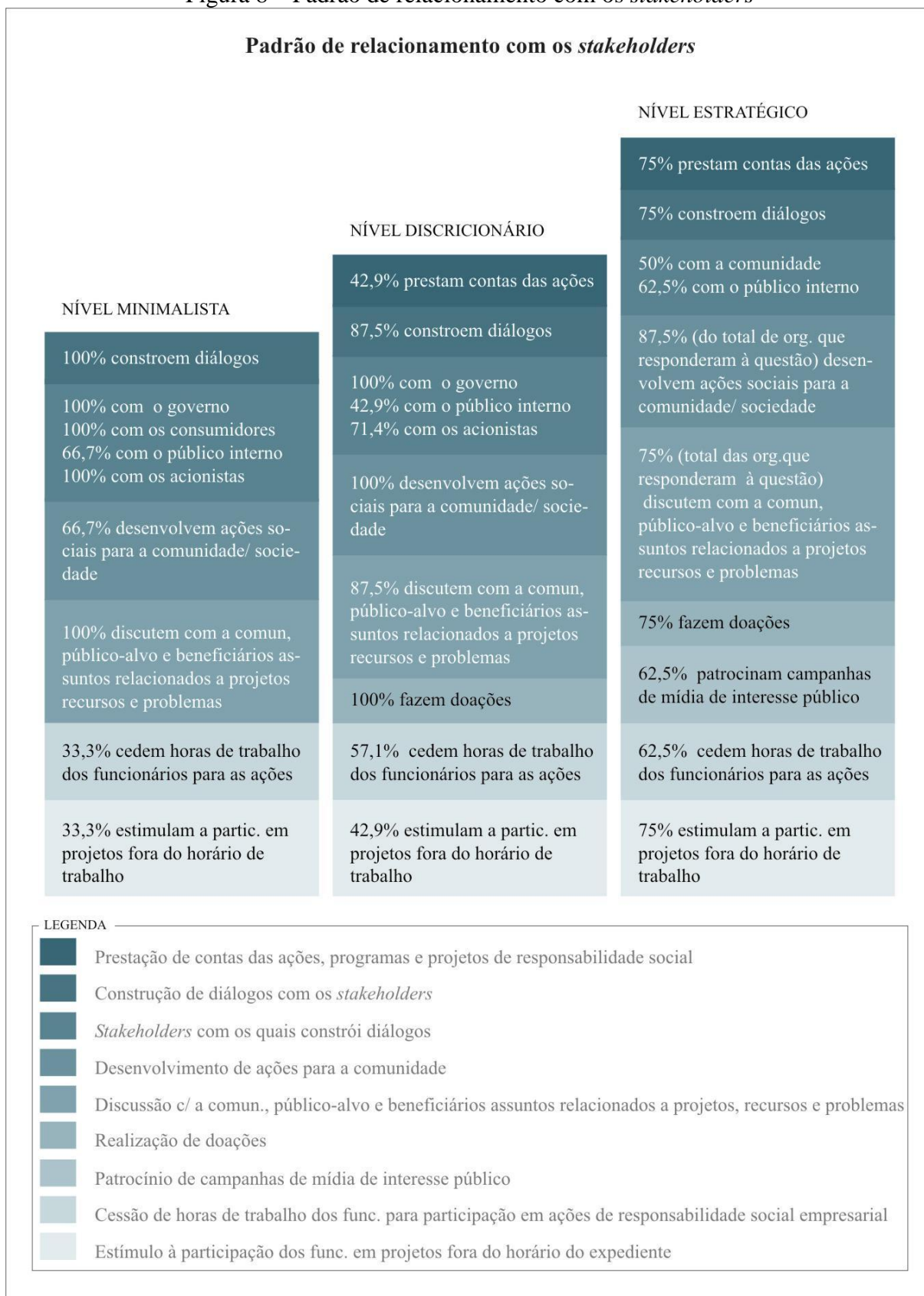
Como a figura procura destacar apenas as características que se mostraram relevantes na pesquisa, a ausência de informação em algumas categorias não representa necessariamente valores nulos.

No tocante ao relacionamento e à construção de diálogos com os *stakeholders*, observou-se que apenas as organizações dos níveis discricionário e estratégico prestam contas de suas ações, em geral para os associados, sócios, cooperados e membros da própria instituição e para a sociedade. Contudo, as organizações do nível minimalista são as que mais afirmam construir diálogos com *stakeholders* diversificados (acionistas, público interno, consumidores e governo), seguidas em termos percentuais pelas dos níveis discricionário (acionistas e governo principalmente) e estratégico (público interno e comunidade). Como as organizações do nível minimalista apresentaram apenas um projeto de atuação intensa ou mediana em suas respostas, que não foi analisado por não constituir ação social nos termos propostos por este estudo, entende-se que estas parcerias estão muito mais no discurso do que na prática.

As organizações que mais indicaram discutir, com a comunidade, público-alvo e beneficiários, assuntos relacionados a projetos, recursos e problemas são novamente as do

grupo minimalista (100%), seguidas pela do discricionário (87,5%) e estratégico (75%), mas as doações são citadas apenas pelos dois últimos. O patrocínio de campanhas de interesse público é realizado com maior intensidade apenas pelas organizações do nível estratégico, o que é compreensível por se tratar de entidades de maior porte e poder de mobilização.

O estímulo à participação dos funcionários em projetos de responsabilidade social é maior nas organizações do nível estratégico, onde predomina a participação fora do horário de trabalho, e do nível discricionário, cujo percentual maior é de cessão de horas de trabalho dos funcionários para as ações. O padrão de participação de funcionários das organizações do nível discricionário durante o horário de trabalho pode ser influenciado pelo fato de os projetos destacados serem, em sua maior parte, de voluntariado e filantrópicos.

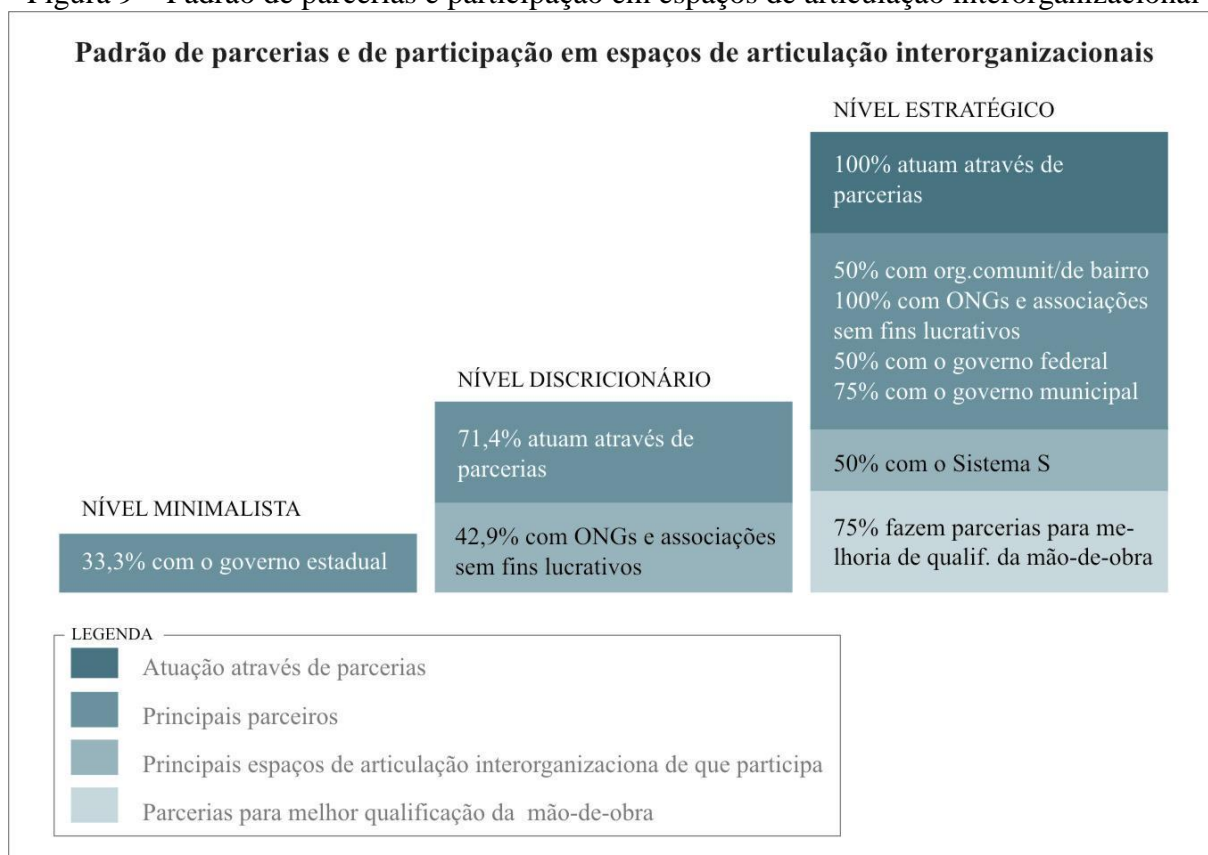
Figura 8 – Padrão de relacionamento com os *stakeholders*

Como a figura procura destacar apenas as características que se mostraram relevantes na pesquisa, a ausência de informação em algumas categorias não representa necessariamente valores nulos.

No que diz respeito à atuação através de parcerias, todas as organizações do nível estratégico fazem parcerias, bem como a maioria das organizações do grupo discricionário. Dos parceiros citados, predominam as ONGs e associações sem fins lucrativos, sendo que no nível estratégico todas as organizações afirmam atuar conjuntamente com elas. Outros parceiros relevantes do nível estratégico são governo municipal, governo federal, e organizações comunitárias ou de bairro, sendo que 75% das organizações afirmaram realizar parcerias para a melhoria da qualificação de sua mão-de-obra. No nível minimalista apenas uma organização afirmou estabelecer parceria com o governo estadual.

Percentuais relevantes sobre a participação em espaços de articulação interorganizacional foram apresentados apenas por organizações do nível estratégico, destacando-se o Sistema S, com 50% de respostas.

Figura 9 – Padrão de parcerias e participação em espaços de articulação interorganizacional



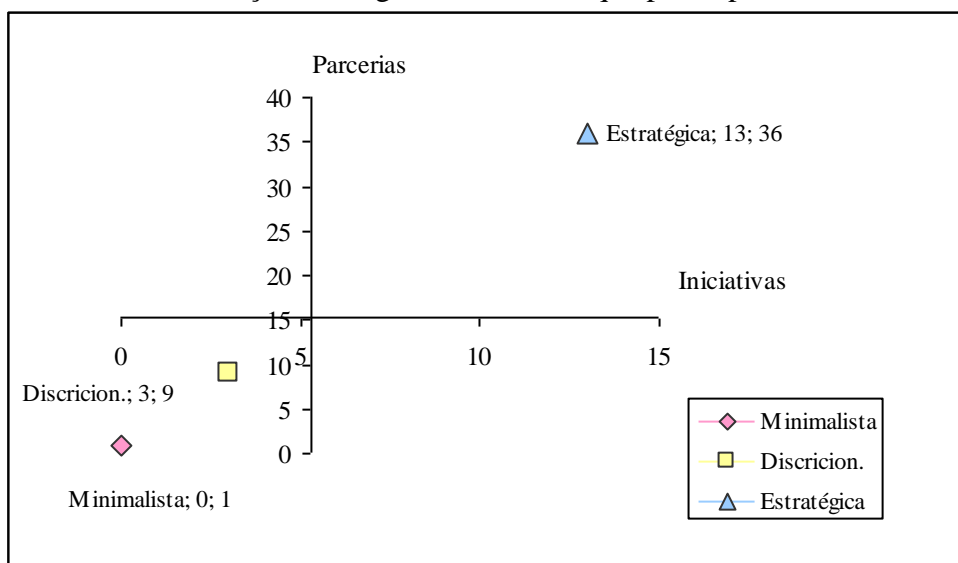
Como a figura procura destacar apenas as características que se mostraram relevantes na pesquisa, a ausência de informação em algumas categorias não representa necessariamente valores nulos.

Cruzando-se a quantidade de tipos de parceiros com a quantidade de espaços de articulação interorganizacional em um gráfico de dispersão¹⁹, torna-se possível analisar a intensidade com que cada organização se conecta com outras organizações.

As observações indicam que a ação do grupo estratégico envolve um número maior de iniciativas, principalmente parcerias. A atuação das organizações nos níveis discricionário e minimalista é pouco relevante, com valores significativamente abaixo da média.

O valor do desvio-padrão da participação em iniciativas de articulação interorganizacional encontrado é superior à sua média, indicando que o padrão de atuação concentra-se em dois extremos: de um lado, as organizações dos grupos minimalista e discricionário, que praticamente não participam deste tipo de iniciativa; do outro, as organizações do nível estratégico que participam ativamente em 13 iniciativas ao todo.

Gráfico 87 – Quantidade de tipos de parceiros x Quantidade de espaços de articulação interorganizacional em que participa



Média: Parceria – 15,3, Iniciativas de articulação interorganizacional – 5,3.

Desvio-padrão: Parceria – 6,8, Iniciativas de articulação interorganizacional – 6,8.

7.2. ORGANIZAÇÕES ASSOCIADAS X ORGANIZAÇÕES DO NÍVEL ESTRATÉGICO: ANÁLISE COMPARATIVA

Análise comparativa entre o universo das organizações associadas ao Ethos na Bahia e as organizações do nível estratégico permite afirmar que um olhar sobre o primeiro não

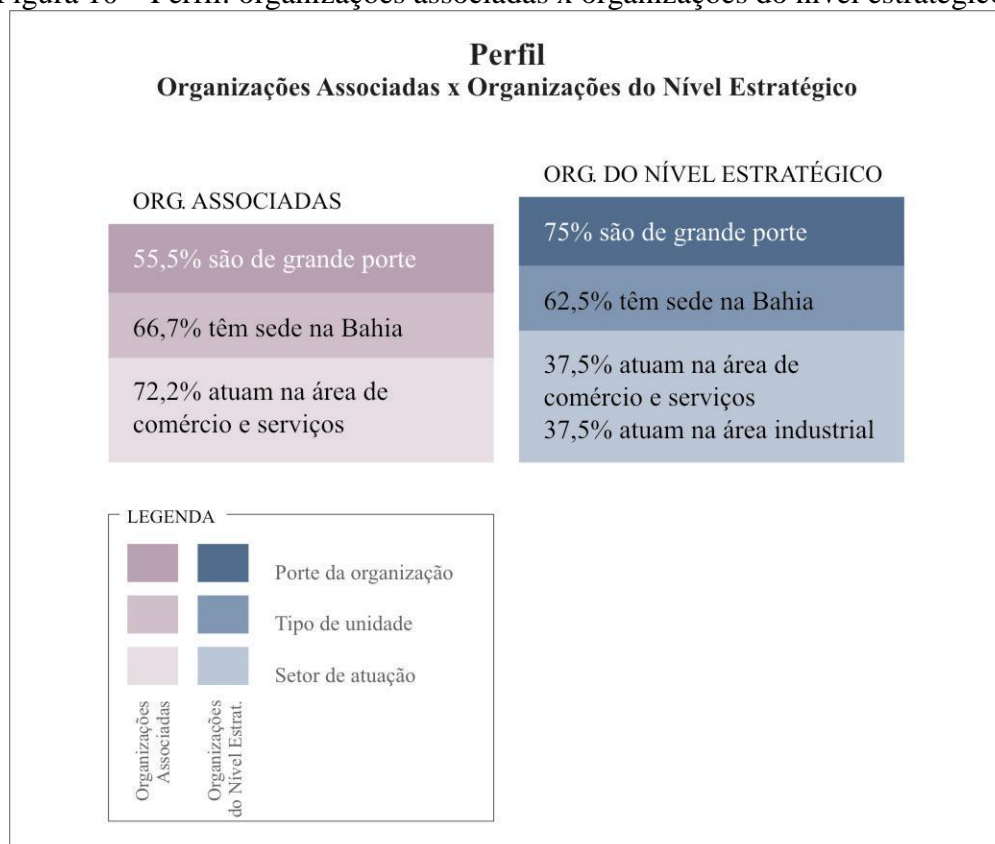
¹⁹ O objetivo do gráfico é traçar um perfil do padrão de atuação das organizações nos níveis de responsabilidade social. Seus eixos são as iniciativas e parcerias, que se cruzam nos valores das médias das observações de cada um.

necessariamente reflete a prática daquelas que melhor representam o ideário do instituto. Existem relevantes diferenças no perfil organizacional, no modo de incorporar a gestão socialmente responsável, no padrão da ação social e das parcerias na ação social, bem como na utilização de mecanismos de avaliação e transparência.

Em relação ao perfil organizacional do universo desta pesquisa, é possível observar que as organizações do nível estratégico têm 20% a mais de organizações de grande porte. Importante diferença é observada também em relação à área de atuação das organizações: enquanto no universo predominam as que atuam na área de comércio e serviços, no nível estratégico elas estão distribuídas equitativamente em sua maior parte entre comércio e serviços e indústria.

A ação mais estruturada das organizações do nível estratégico pode estar relacionada tanto ao fato de serem, em sua maior parte, organizações de grande porte, quanto ao fato de serem unidades de apoio, regionais ou filiais de organizações cujo centro decisório está predominantemente no sul e no sudeste do país.

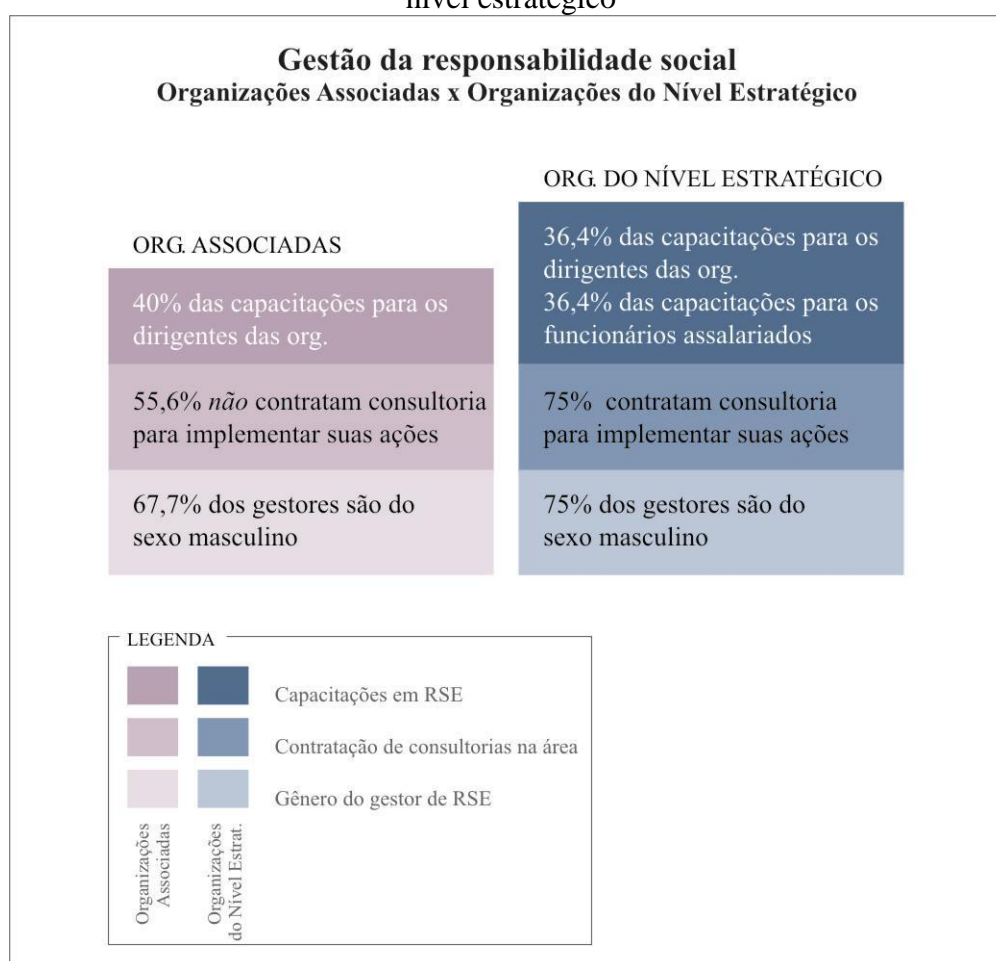
Figura 10 – Perfil: organizações associadas x organizações do nível estratégico



Como a figura procura destacar apenas as características que se mostraram relevantes na pesquisa, a ausência de informação em algumas categorias não representa necessariamente valores nulos.

No que diz respeito à gestão da responsabilidade social, pode-se afirmar que as organizações do nível estratégico realizam capacitações praticamente com o mesmo percentual do universo das organizações associadas. Entretanto, quando se analisa a contratação de consultorias externas para implementar as ações, mais da metade do universo das organizações associadas afirmou não realizar este tipo de atividade, ao contrário das organizações do nível estratégico onde três quartos das organizações afirmam utilizar este tipo de consultoria.

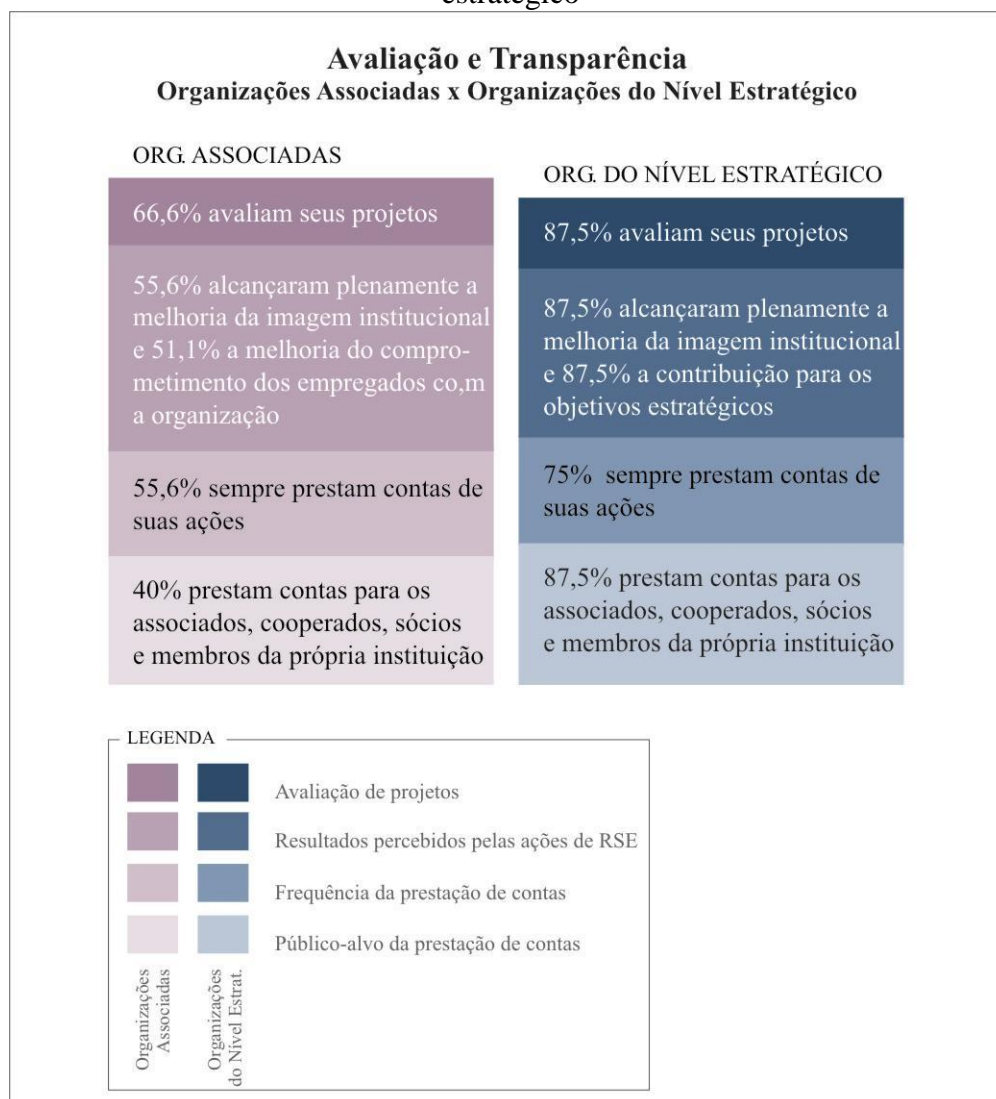
Figura 11 – Gestão da responsabilidade social: organizações associadas x organizações do nível estratégico



As organizações do nível estratégico têm percentual 20% maior do que o universo das organizações associadas no quesito avaliação e transparência da responsabilidade social. Talvez esta seja a razão pela qual afirmaram ter obtido resultados mais significativos com a responsabilidade social. Importante ressaltar que, ao contrário do universo das organizações associadas, onde os resultados percebidos são em termos de melhoria do comprometimento dos empregados com as organizações, no nível estratégico eles são percebidos em termos de

contribuição para os objetivos estratégicos das organizações. Este dado sugere que a responsabilidade social é vista como estratégia competitiva importante para as organizações do nível estratégico. Entretanto, para ambos os grupos a melhoria da imagem institucional é importante resultado alcançado.

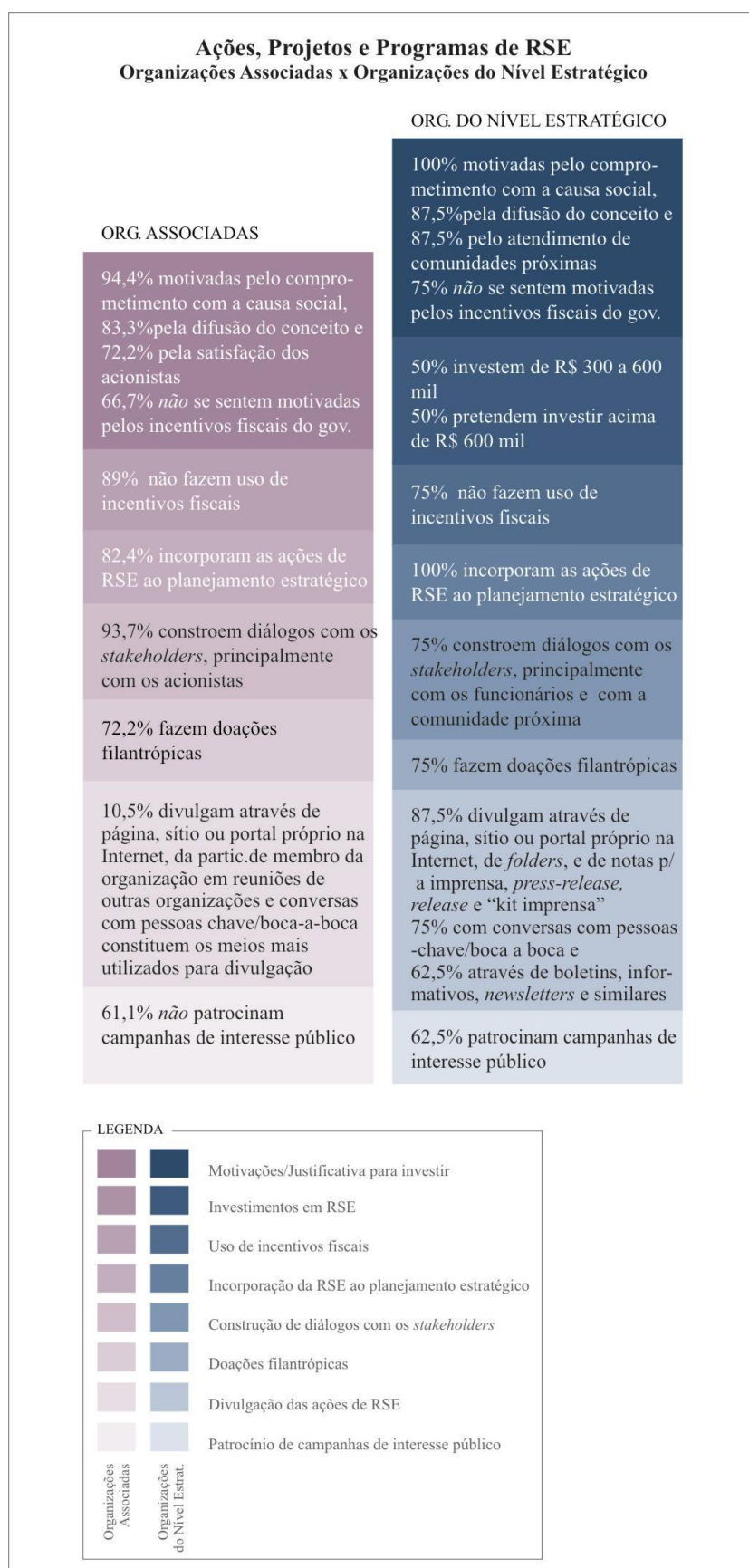
Figura 12 – Avaliação e transparência: organizações associadas x organizações do nível estratégico



Como a figura procura destacar apenas as características que se mostraram relevantes na pesquisa, a ausência de informação em algumas categorias não representa necessariamente valores nulos.

Os incentivos governamentais não são determinantes para motivar as organizações a atuarem no social. Em ambos os grupos, as principais motivações para implementar práticas de responsabilidade social são o comprometimento com a causa social e a vontade de difundir o conceito para outras organizações. Em seguida, a satisfação dos acionistas aparece como

Figura 13 – Ações, programas e projetos de RSE: organizações associadas x organizações do nível estratégico



fator motivador das práticas de responsabilidade social para o universo das organizações associadas ao Ethos na Bahia, sugerindo que, no todo, preponderam as ações de tipo filantrópico motivadas por razões pessoais ou espirituais dos acionistas. Já no nível estratégico, o atendimento de comunidades próximas tem mais destaque como motivador de práticas. Como as organizações atuam também na área industrial e são, em sua maioria, de grande porte, existe uma preocupação em atender apelos das comunidades onde estão inseridas, revelando que a responsabilidade social tem caráter nitidamente estratégico de posicionamento no mercado, tanto para melhoria em termos de imagem institucional quanto para contribuição para os objetivos estratégicos das organizações.

Talvez por esta razão, a divulgação das ações, projetos e programas seja fator tão importante. Enquanto no universo das organizações associadas apenas 10,5% divulgam suas ações através de página, sítio ou portal próprio na Internet, dentre as organizações do nível estratégico 87,5% o fazem. *Folders* e notas para imprensa, *press-release*, *release* e ‘kit-imprensa’ também alcançam este percentual para as organizações do nível estratégico, sendo seguidos por conversas com pessoas-chaves/boca a boca (75%), e boletins, informativos, *newsletters* e similares (62,5%).

No universo das organizações associadas ao Ethos na Bahia, 89% das empresas não fazem uso de incentivos fiscais, contra 75% das organizações do nível estratégico. Contudo, estas últimas são as que mais investem recursos para atuar no social: 50% investem entre R\$ 300 e 600 mil ao ano, e 50% pretendiam investir acima de R\$ 600 mil no ano seguinte.

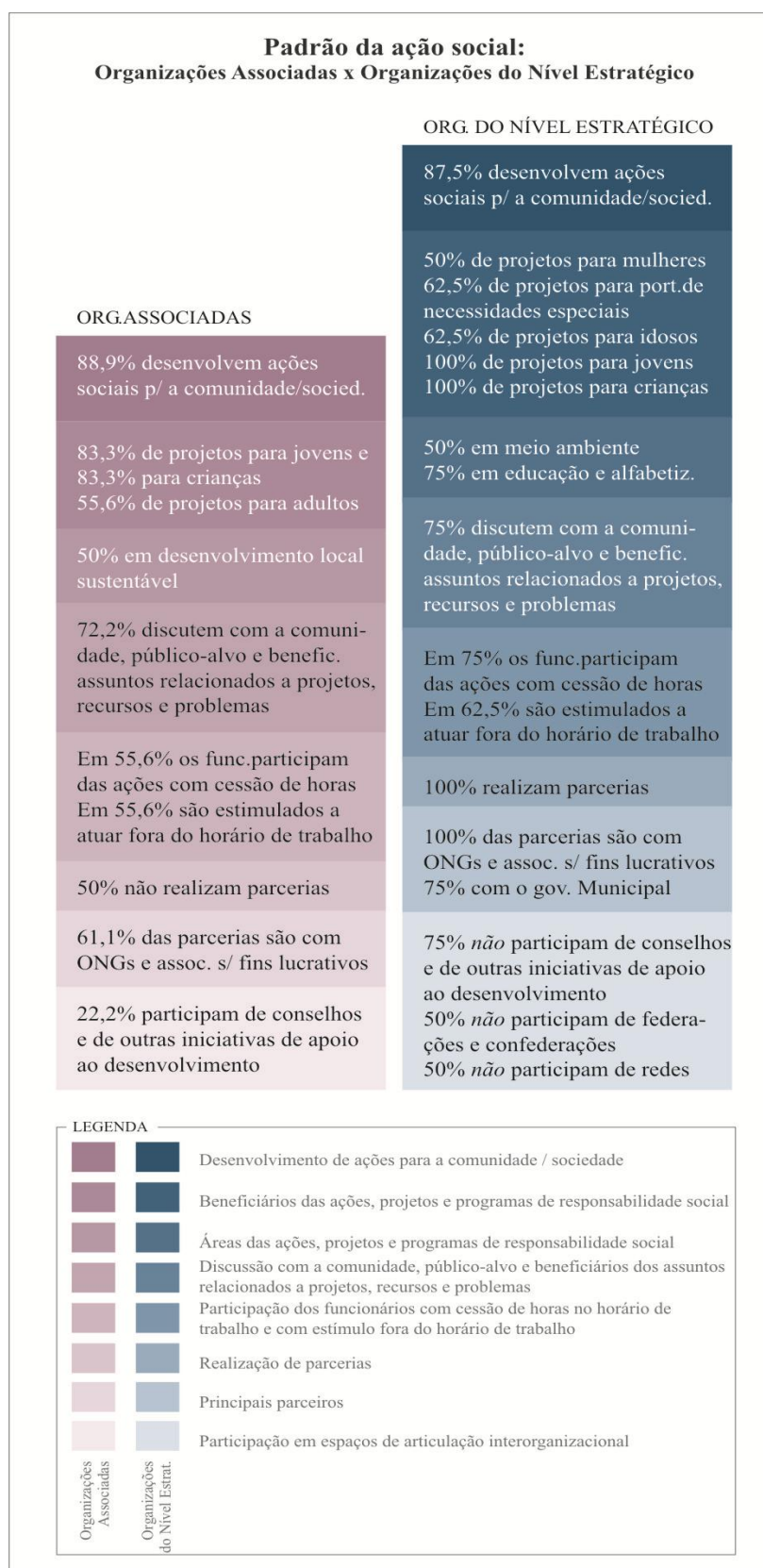
No que diz respeito a doações filantrópicas, o percentual é bem assemelhado para os dois grupos – cerca de 73,5%, mas a incorporação da responsabilidade social ao planejamento estratégico é feita por todas as organizações do nível estratégico, contra 82,4% do universo.

A construção de diálogos com os *stakeholders* tem percentual bem mais relevante para as organizações associadas (93,4%) do que para as do nível estratégico (75%). Porém, a análise dos principais projetos revela que, na prática, estes diálogos configuram práticas diversificadas, em termos de público beneficiário e áreas temáticas dos projetos, apenas para as organizações do nível estratégico.

Cerca de 88% desenvolvem ações sociais para a comunidade/sociedade em ambos os grupos, e cerca de 73,5% discutem com a comunidade, público-alvo e beneficiários assuntos relacionados a projetos, recursos e problemas.

No nível estratégico, todas as organizações desenvolvem projetos para jovens e crianças, enquanto no universo apenas 83,3% o fazem. Aquelas têm projetos ainda para idosos (62,5%), portadores de necessidades especiais (62,5%) e mulheres (50%),

Figura 14 – Padrão da ação social: organizações associadas x organizações do nível estratégico



Como a figura procura destacar apenas as características que se mostraram relevantes na pesquisa, a ausência de informação em algumas categorias não representa necessariamente valores nulos.

principalmente nas áreas de educação e alfabetização (75%) e meio ambiente (50%). Já as do universo têm projetos para adultos (55,6%), e a principal área de atuação é em desenvolvimento local sustentável (50%).

Os funcionários das organizações do nível estratégico participam mais dos projetos do que os das organizações associadas, especialmente no que diz respeito à cessão de horas de trabalho, cujo percentual é maior do que o de atuação fora do horário de trabalho.

Apenas metade das organizações associadas afirma realizar parcerias, enquanto no nível estratégico todas o fazem. Os principais parceiros são as ONGs e associações sem fins lucrativos, seguidas pelo governo municipal. Em ambos os grupos, poucas são as organizações que participam de espaços de articulação interorganizacional, indicando que as práticas organizacionais, ou são iniciativas isoladas, ou são iniciativas construídas com parceiros isoladamente. Não parece existir ainda uma preocupação em articular as ações conjuntamente, configurando redes ou 'redes de redes'.

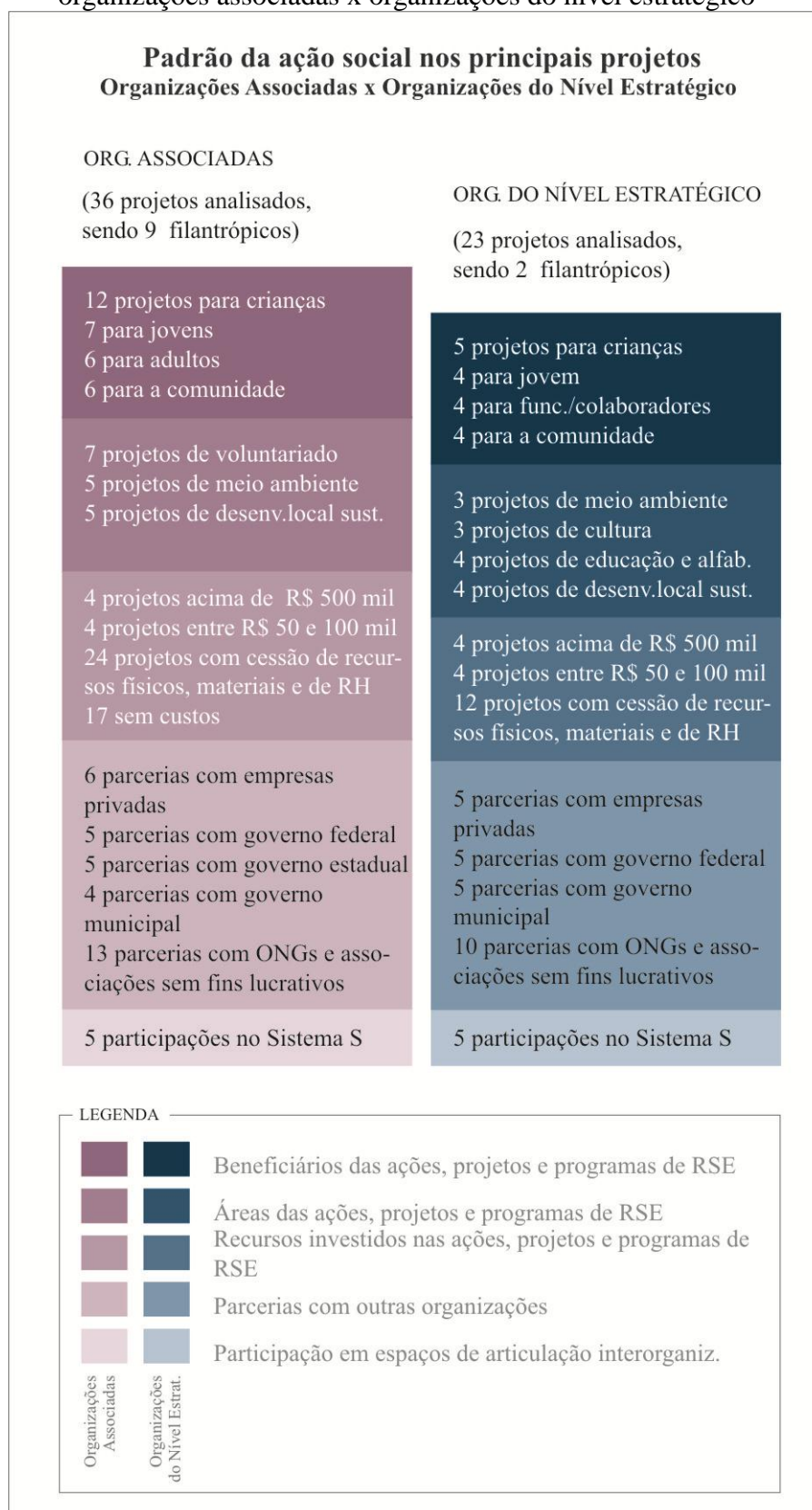
Em relação aos projetos em que as organizações atuam mediana ou intensamente, em ambos os grupos aparecem como principais beneficiários, nesta ordem, crianças, jovens e comunidade. A diferença fica por conta dos projetos para adultos, realizados pelas organizações associadas, e dos projetos para funcionários/colaboradores, das organizações do nível estratégico.

As principais áreas dos projetos, em ambos os casos, são meio ambiente e desenvolvimento local sustentável. O diferencial das organizações associadas são as ações na área de voluntariado, enquanto no nível estratégico são os projetos nas áreas de cultura e educação/alfabetização.

Quem responde pelos investimentos em projetos são as organizações do nível estratégico, com quatro projetos de valores entre R\$ 50 e 100 mil, quatro com valores acima de R\$ 500 mil, e doze com cessão de recursos físicos, materiais e humanos. Os dezessete projetos sem custos e os outros doze projetos com cessão de recursos físicos, materiais ou humanos do conjunto de organizações associadas ao Ethos na Bahia são aqueles realizados pelas organizações dos níveis minimalista e discricionário.

Praticamente todas as parcerias realizadas pelas organizações associadas com empresas privadas, governos federal e municipal, e com ONGs e associações sem fins lucrativos são de organizações do nível estratégico. Somente as parcerias com o governo estadual é que são realizadas por organizações dos níveis minimalista e estratégico. A participação em espaços de articulação interorganizacional ocorre apenas dentre as organizações do nível estratégico, com cinco citações para o Sistema S.

Figura 15 – Padrão da ação social nos principais projetos: organizações associadas x organizações do nível estratégico



Como a figura procura destacar apenas as características que se mostraram relevantes na pesquisa, a ausência de informação em algumas categorias não representa necessariamente valores nulos.

7.3. CONCLUSÕES DO ESTUDO

Tem sido atribuído um papel cada vez maior às empresas privadas, organizações que, pelo porte e capacidade de investimento, têm condições de atuarem como parceiras na construção de um desenvolvimento local, integrado e sustentável. É claro que a atuação das empresas deve ser complementar à do Estado, mas a realidade do Brasil tem impulsionado o engajamento cada vez maior em ações deste tipo.

A participação do empresariado em ações de interesse público se traduz principalmente em práticas de responsabilidade social corporativa, o que, além de apresentar possibilidades concretas de contribuição para o desenvolvimento socioterritorial, representa também um grande diferencial competitivo para as firmas.

Dentro dessa nova função social, as empresas têm procurado contribuir não só com recursos como com ferramentas de gestão para o planejamento de atividades. Não obstante, podem oferecer também uma visão pragmática do que deve ser feito, além de bens, equipamentos, recursos humanos, e a credibilidade de sua imagem institucional.

O estímulo à atuação social das empresas, principalmente através de instituições associativas como o Ethos, não só tem aumentado o volume de investimentos na área, como tem ajudado a formar ideias e valores em torno da responsabilidade das empresas para com a sociedade.

Gerir um negócio neste novo modelo é complexo, razão pela qual as organizações têm buscado se engajar cada vez mais em parcerias com agentes públicos e da sociedade civil organizada para a implementação de práticas.

Contudo, é preciso olhar a participação das organizações com certa cautela. Por um lado, é importante que as empresas reconheçam o impacto de suas atividades na sociedade, procurando gerenciá-lo e discuti-lo com seus *stakeholders*. Por outro, o rótulo de empresa socialmente responsável pode se prestar muito mais ao fortalecimento da imagem institucional, como forma de posicionamento frente à concorrência no contexto de uma estratégia de marketing, do que necessariamente refletir preocupações com ações integradas e de longo prazo.

Adicionalmente, a autonomia socialmente contruída proposta por Etzioni não necessariamente implica na ausência de conflitos de interesses. Na busca contínua por um equilíbrio entre as tensões das forças do mercado e seus interesses, a organização tanto influencia como também é influenciada pela realidade histórica e cultural do meio no qual ela se insere.

Não menos importante ao se voltar o olhar para o engajamento das organizações em ações e parcerias de responsabilidade social corporativa é a coexistência de práticas tão diversas no Brasil. A longa história de alianças entre instituições públicas e privadas, valores laicos e religiosos resultaram em arranjos híbridos, estruturados a partir de conceitos diversos, como filantropia, investimento social, cidadania empresarial e responsabilidade social. Esta dificuldade é reconhecida pelo próprio Ethos, ao afirmar que é difícil estabelecer critérios que comprovem se uma determinada empresa é socialmente responsável ou não.

Nesse cenário, as práticas de responsabilidade social das organizações associadas ao Instituto Ethos na Bahia analisadas na pesquisa não poderiam deixar de se caracterizar pelo hibridismo. Das organizações baianas, uma revelou estar apenas associada, sem ainda ter implementado qualquer tipo de ação de responsabilidade social, e por isto não respondeu ao questionário de pesquisa. Das dezoito organizações de diversos setores e escalas que aceitaram respondê-lo, apenas oito (44,4% - nível estratégico) apresentaram um padrão de ação aderente à proposta do Instituto Ethos. Das restantes, sete praticam filantropia (38,9% - nível discricionário) e três (16,7% - nível minimalista) apenas cumprem suas obrigações legais.

Estes dados permitem concluir, dentro dos limites deste estudo, que:

- i. nas organizações do nível minimalista:
 - apesar dos números encontrados na pesquisa, tanto em termos de construção de valores éticos, quanto de relacionamentos com os *stakeholders*, e de participação em parcerias e em espaços de articulação interorganizacional terem sido relevantes, eles não traduzem a implementação de práticas significativas para a sociedade;
 - dos projetos indicados pelas organizações em que elas atuam de modo mediano ou intenso, apenas um foi apresentado e não foi sequer analisado por não caracterizar ação social nos termos propostos por este trabalho;
- ii. nas organizações do nível discricionário:
 - as práticas estão diretamente ligadas ao conceito de filantropia;
 - por esta razão, suas ações caracterizam-se basicamente por doações para a comunidade/sociedade onde estão inseridas;
 - não há grandes preocupações com ações estruturadas e sistêmicas, razão pela qual apresentam baixos percentuais para a incorporação da responsabilidade social ao planejamento estratégico, para avaliação e

transparência na gestão, bem como para contratação de consultoria externa para implementação dos projetos;

- o volume de recursos investidos é significativamente menor, mas praticamente todas afirmam buscar construir diálogo com os acionistas e com o governo;
- o público-alvo preferencial são os jovens e crianças, com ações de cunho nitidamente assistencialista e motivadas, em grande parte, por questões pessoais e espirituais do gestor da organização;
- os principais projetos apresentados refletem o estágio em que se encontram:
 - predominam ações sem custos financeiros e/ou com cessão de recursos humanos, físicos e materiais para crianças na área de voluntariado;
 - apesar de cerca de 70% terem afirmado estabelecer parcerias para implementar suas ações, as práticas demonstram que a realização de parcerias ainda é incipiente;
 - predominam parcerias do tipo contributiva com ONGs e associações sem fins lucrativos, e há apenas uma participação em espaços de articulação interorganizacional;
- entretanto, estas práticas filantrópicas não devem ser desprezadas. Assumir a filantropia num país com tantas carências sociais é de fundamental importância para a sociedade brasileira, ainda que seus números não tenham o mesmo volume de outros países. Além disso, a prática da filantropia é passo decisivo para que a organização decida atuar de forma mais organizada e sistemática no social, na medida em que ganha experiência e constrói relacionamentos com parceiros importantes.

iii. nas organizações do nível estratégico:

- as práticas são as que mais se assemelham ao conceito de responsabilidade social, como proposto no discurso do Ethos;
- o padrão de atuação dessas empresas revela uma maior preocupação com a avaliação e a transparência, bem como com a atuação através de parcerias, apesar do trabalho em rede e da participação em espaços de articulação interorganizacional ainda serem pouco explorados por elas;

- neste nível, a responsabilidade social já está incorporada ao planejamento estratégico das organizações, razão pela qual as práticas se mostram mais estruturadas;
- as áreas temáticas e o público-alvo dos projetos são bem mais diversificados, procurando atender a todos os *stakeholders* da cadeia produtiva da organização;
- o volume de recursos investidos também é significativamente maior, o que pode ser justificado pelo fato de a maioria das organizações deste grupo ser de grande porte, em geral representações, filiais, unidades de apoio ou regionais cujos centros decisórios estão em outros estados.;
- diferentemente dos outros níveis de responsabilidade social, onde a totalidade das organizações atua na área de comércio e serviços, no nível estratégico diversas organizações atuam na área industrial.

Sem pretensões de generalizar, a comparação entre os números encontrados para o universo das organizações associadas ao Ethos na Bahia e os números encontrados para as organizações do nível estratégico – aquelas que melhor traduzem o ideário embutido no discurso do Ethos – revela que:

- o porte da organização e sua área de atuação são determinantes no volume de recursos investidos nas ações de responsabilidade social – organizações de grande porte e/ou que atuam na área industrial são as que investem maior volume de recursos;
- os gestores são, em sua maior parte, do sexo masculino;
- a participação em processos de capacitação e o grau de instrução dos gestores da responsabilidade social não são determinantes para a configuração de ações mais estruturadas, mas a contratação de consultorias externas é fator importante para que isso aconteça;
- quanto mais estruturadas são as ações, maior a preocupação com a prestação de contas, principalmente para o público interno;
- a realização de práticas de avaliação das atividades de responsabilidade social permite uma melhor percepção dos resultados alcançados, cujo maior destaque é a melhoria da imagem institucional;
- as organizações que têm uma gestão mais estruturada da responsabilidade social o fazem por motivos estratégicos:

- incorporam a responsabilidade social ao planejamento estratégico da organização;
 - vêem como resultados das práticas a contribuição para os objetivos estratégicos;
 - têm como maior motivação o atendimento de apelos das comunidades próximas ao local onde estão inseridas;
 - divulgam suas ações com mais intensidade e através de ferramentas diversificadas;
 - prestam contas de suas ações para o público interno, indicando que a incorporação de práticas também tem por objetivo garantir uma boa imagem institucional junto a seus colaboradores, bem como mantê-los motivados;
- os incentivos governamentais não são determinantes para práticas mais estruturadas, o que é confirmado pelo baixo percentual de uso de incentivos fiscais;
 - o fato de afirmarem desenvolver ações para a comunidade/sociedade e discutir com a comunidade/público-alvo/beneficiários os assuntos relacionados a projetos, recursos e problemas não é determinante para a configuração de práticas mais robustas;
 - em todos os níveis, há uma grande preocupação com a construção de diálogos junto aos *stakeholders*, mas poucas parcerias são efetivamente colaborativas e poucas são as participações em espaços de articulação interorganizacionais;
 - os projetos implementados estão, em sua maioria, voltados para jovens e crianças. No discurso, o tema do desenvolvimento local sustentável é relevante, mas as práticas expõem também projetos de educação/alfabetização;
 - O volume de investimentos em projetos não é determinante para a configuração de práticas mais estruturadas, mas, no todo, apenas 8 projetos de um total de 36 receberam aporte de recursos financeiros. Isto indica que, em sua maioria, os investimentos das organizações ocorrem apenas em termos de cessão de recursos físicos, materiais ou humanos para os projetos.

Diante do exposto, conclui-se que existe um hiato entre o que o Ethos idealmente propõe e as práticas que são implementadas pelas empresas, já que menos da metade delas tem um padrão de atuação aderente a seu discurso. Isto ocorre porque o Ethos atua muito mais como regulador do que como prescritivo nos seus eixos de atuação: ele sensibiliza empresas e mídia sobre o tema da responsabilidade social; promove possibilidades de debates em encontros internacionais, constitui redes de interesses, publica relatórios e ferramentas para auto-avaliação e aprofundamento de práticas; mobiliza os atores mais importantes no sentido de criar um ambiente favorável à prática da responsabilidade social, articulando-a inclusive com políticas públicas; e produz conhecimento acerca do tema. Cabe às organizações associadas, através da auto-avaliação, a busca progressiva da excelência em políticas e práticas de responsabilidade social.

Contudo, se uma organização é sempre o último árbitro moral de suas ações, ela também é limitada pelas ações, interesses, direitos e obrigações de todos os seus *stakeholders*, o que possibilita construir parâmetros éticos que regulem esta relação. No caso do Instituto Ethos, esta atuação prescritiva junto aos associados é desenvolvida pelo UniEthos, instituição que apóia as empresas no que tange à gestão e à disseminação do conhecimento sobre responsabilidade social, e que cobra por suas atividades.

Ao terceirizar e cobrar pela prescrição, o Ethos permite que as organizações associadas incorporem ações que variam do cumprimento mínimo das obrigações legais, até doações de cunho filantrópico e práticas de responsabilidade social propriamente ditas, confirmando o pressuposto de que seu discurso permite uma diversidade de interpretações. Por esta razão, o nível de aderência das práticas de responsabilidade social das empresas associadas à proposta do Instituto Ethos ainda é relativamente baixo.

Contudo, não deve se menosprezar a atuação social das empresas, por mais incipientes que as práticas sejam. A incorporação de ações, projetos e programas de responsabilidade social pelas empresas promovem o aumento do interesse pelo tema e sensibilizam outras organizações a, no mínimo, refletirem sobre seu papel na sociedade.

7.4. RECOMENDAÇÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

Esta pesquisa limita-se a perguntar quais são os perfis das empresas associadas ao Instituto Ethos na Bahia e qual a aderência das ações, projetos e programas de responsabilidade social dessas empresas à proposta do Instituto ETHOS.

Como proposições para estudos futuros, argumenta-se que o que o ETHOS diz que as empresas podem fazer é discutível. Como ele não deixa claro o que está regulando, outros estudos mais aprofundados de natureza qualitativa podem ser desenvolvidos, já que este trabalho é um apenas um *survey* de caráter exploratório-descritivo.

As pesquisas exploratórias são mais adequadas para situações em que há pouco conhecimento sistematizado e acumulado sobre o assunto, e as descritivas expõem características de determinada população ou fenômeno (VERGARA, 2004). Quando combinados permitem obter descrições tanto quantitativas quanto qualitativas do objeto de estudo, e estabelecer correlações entre as variáveis do fenômeno observado (LAKATOS, 1986). Contudo, apesar deste tipo de sondagem descrever o objeto de estudo, não tem o compromisso de explicá-lo, servindo apenas como fundamentação empírica para que isso aconteça (VERGARA, 2004).

Em relação às práticas analisadas, entre o que as empresas dizem que fazem e o que elas realmente fazem pode haver uma lacuna, o que abre espaço para outras possibilidades de pesquisa de natureza qualitativa.

Adicionalmente, podem ser feitas pesquisas que associem as ações de responsabilidade social das organizações a estratégias de marketing ou ao contexto histórico-cultural.

Alguns atributos da responsabilidade social de organizações associadas ao Ethos também merecem ser analisados de modo específico e mais aprofundado, como as parcerias e o relacionamento com os *stakeholders*.

Sugere-se ainda um estudo sobre ações voltadas para o público interno das organizações, já que este trabalho lançou olhar apenas sobre a ação social das empresas.

REFERÊNCIAS

ABBAGNANO, Nicola. **Dicionário de filosofia**. São Paulo: Mestre Jou, 1982.

ALTER, Catherine; HAGE, Jerald. **Organizations working together**. Newbury Park: SAGE, 1993.

AROCENA, José. Los Paradigmas del Desarrollo y lo 'Local'. In: **LE DÉVELOPPEMENT PAR L'INITIATIVE LOCALE: le cas française**. Paris: Ed. L'Harmattan, 1986.

ASHLEY, Patrícia Almeida (Coord.). **Ética e responsabilidade social nos negócios**. São Paulo: Saraiva, 2004.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 6023**: Informação e documentação – referências – elaboração. Rio de Janeiro, 2002.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 6027**: Informação e documentação – sumário - apresentação. Rio de Janeiro, 2003.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 10520**: Informação e documentação – citações em documentos - apresentação. Rio de Janeiro, 2002.

AZAMBUJA, Marcos. O Brasil e a Cidadania Empresarial. **Valor econômico**, Rio de Janeiro, 20 abr. 2001. Disponível em: <<http://www.valoronline.com.br/valoreconomico/285/euefimdesemana/cultura/O+Brasil+e+a+cidadania+empresarial,,47,585486.html>>. Acesso em 06 jun. 2006.

BARBOSA, Alba de Oliveira. **A responsabilidade social corporativa no processo de privatização em Pernambuco**: uma leitura institucional. 2005. Dissertação (Mestrado em Administração), Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2005.

BARBOSA, Gustavo; RABAÇA, Carlos Alberto. Ética e Credibilidade sob uma Nova Ótica. **Valor Econômico**, Rio de Janeiro, 11 out. 2001. Disponível em: <<http://www.valoreconomico.com.br/valoreconomico/285/suplementos/83/81/Etica+e+credibilidade+sob+uma+nova+otica,raba%c3%a7a,,81,877148.html>> Acesso em 06 jun. 2006.

BLACKBURN, Simon. **Dicionário Oxford de filosofia**. Rio de Janeiro: J. Zahar, 1997.

BORGES, Fernanda G. **Responsabilidade social: efeitos da atuação social na dinâmica empresarial**. 2001. Tese (Doutorado em Administração), Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001.

CARROLL, Archie B. Corporate Social Responsibility: evolution of a definitional concept. **Business & Society Review**, New York, v.38, n.3, p.268-295, 3 set.1999.

_____. The Four Forces of Corporate Citizenship **Business & Society Review**, New York, n.100/101, p.1-7, 1998.

CHAUÍ, Marilena. **Convite à filosofia**. São Paulo: Ática, 2002.

CLARKSON, M. B. A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance. **Academy of Management Review**, [S.l.], v.20, n.1, p.92-117, 1995.

DAVIS, Ian. The Biggest Contract. **The Economist**. London, v.375, n.8428, p.87 may 2005.

DONALDSON, Thomas; PRESTON, Lee. The Stakeholder theory of the corporation: concepts, evidences and implications. **Academy of Management Review**, [S.l.], v.20, n.1, p.65-91, 1995.

DUPRAT, Carla. **A empresa na comunidade: um passo-a-passo para estimular sua participação social**. São Paulo: Global Editora; IDIS – Instituto para o Desenvolvimento do Investimento Social, 2005.

ENRIQUEZ, Eugéne. Os Desafios éticos nas organizações modernas. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v.37, n.2, p.6-17, abr./jun.1997.

ETZIONI, Amitai. A Communitarian note on stakeholder theory. **Business Ethics Quarterly**, [S.l.], v.8, n.4, p.679-91, 1998.

_____. **Organizações modernas**. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1973.

_____. **The New Golden Rule: community and morality in a democratic society**. New York: Basic Books, 1997.

FALCONER, Andres Pablo. **A Promessa do Terceiro Setor**. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração)–Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1999.

FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DA BAHIA. **Responsabilidade social empresarial no estado da Bahia**: versão condensada. Salvador: FIEB, 2005.

FERNANDES, Rubem César. O que é o Terceiro Setor: In:IOSCHPE, Evelyn Berg (Org.). **Terceiro Setor**: desenvolvimento social sustentado. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997.

FERRELL, O.C.; FRAEDRICH, John; FERRELL, Linda. **Ética empresarial**: dilemas, tomadas de decisões e casos. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores, 2001.

FISCHER, Tânia. Poderes locais, desenvolvimento e gestão – introdução a uma agenda. In: FISCHER, Tânia (Org.). **Gestão do desenvolvimento e poderes locais**: marcos teóricos e avaliações. Salvador: Casa da Qualidade, 2002.

FISCHER, Tânia; MELO, Vanessa Paternostro. Gestão Social do Desenvolvimento e Interorganizações. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE PODER LOCAL, 9., 2003, Salvador. **Anais...** Salvador: UFBA/NEPOL/PDGS, 2003.

_____. Organizações e interorganizações na gestão do desenvolvimento socioterritorial. **Revista O&S**, Salvador, v.11, n. especial, p.13-41, 2004.

FREEMAN, R. Edward; GILBERT, Daniel R. **Corporate strategy and the search for ethics**. New Jersey: Prentice Hall, 1988.

FRIEDMAN, Milton. The Social responsibility of business is to increase its profits. **The New York Times Magazine**. New York, 13 set.1970.

GARCIA, Bruno Gaspar. Responsabilidade social empresarial, estado e sociedade civil: o caso do Instituto Ethos. In: INSTITUTO ETHOS. **Responsabilidade social das empresas**: a contribuição das universidades. São Paulo: Peirópolis, 2002.

GARCIA, Joana. **O Negócio do social**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2004. (Coleção Passo-a-Passo).

GIBSON, K. The Moral basis of stakeholder theory. **Journal of Business Ethics**, v.26, p.245-257, 2000.

GRAJEW, Oded. Pessoa física em paz com a jurídica. **Valor Econômico**, Rio de Janeiro, 01 jun. 2000. Disponível em: <<http://www.valoronline.com.br/valoreconomico/279/>>

suplementos/Pessoa+fisica+em+paz+com+a+jurídica,,,41,665371.html>. Acesso em 06 jun. 2006.

_____. Filantropia e responsabilidade social. Entrevista concedida por Oded Grajew em 24 abr. 2002. Disponível em: <<http://www.filantropia.org>> Acesso em 03 mar. 2006.

GRAYSON, David; HODGES, Adrien. **Compromisso social e gestão empresarial**: o que é preciso saber para transformar questões de responsabilidade social em oportunidades de negócio. São Paulo: Publifolha, 2002.

GRUPO DE INSTITUTOS, FUNDAÇÕES E EMPRESAS – GIFE. Disponível em: <<http://www.gife.org.br>>. Acesso em 03 mar.2006.

GUIMARÃES, Débora Messenberg. As Políticas sociais no Brasil: uma análise histórica. In:**Políticas sociais no Brasil**. Brasília: SESI-DN, 1993. (Caderno técnico 18).

INSTITUTO BRASILEIRO DE ANÁLISES SOCIAIS E ECONÔMICAS – IBASE. Disponível em: <<http://www.balancosocial.org.br/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm>>. Acesso em 10 maio 2005.

INSTITUTO DA ASSOCIAÇÃO DOS DIRIGENTES DE VENDAS DO BRASIL – ADVB. **III Pesquisa nacional sobre responsabilidade social nas empresas**. São Paulo: ADVB, 2002.

INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL. Disponível em: <<http://www.ethos.org.br>>. Acesso em 10 mar. 2005.

_____. **Ferramentas de gestão**: responsabilidade social empresarial. São Paulo: Instituto Ethos, 2004.

_____. **Responsabilidade social empresarial**: um retrato da realidade brasileira. São Paulo: Instituto AKATU; Instituto ETHOS, n.4, 2004. (Relatório de pesquisa).

INSTITUTO PARA O DESENVOLVIMENTO INTEGRADO SUSTENTÁVEL – IDIS. **Investimento social privado**: elementos para uma reflexão. [S.l.]: Instituto para o Desenvolvimento Integrado Sustentável – IDIS/Programa de Desenvolvimento de Lideranças para o Investimento Social., mar.2002, p.3-6.

IOSCHPE, Evelyn Berg (Org.). **Terceiro setor**: desenvolvimento social sustentado. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997.

JOHNSON, Gerry; SCHOLLES, Kevan. **Exploring corporate strategy**. Europe: Prentice Hall, 1997.

JONES, Marc T.. Missing the Forests for the Trees: a critique of corporate social responsibility concept and discourse. **Business and Society**, [S.l.], v.35, n.1, p.7-41, 1996.

KISIL, Marcos. **Comunidade**: foco de filantropia e investimento social privado. São Paulo: Global Editora; IDIS – Instituto para o Desenvolvimento do Investimento Social, 2005.

_____. Da exclusão social à cidadania: um caminho para o investimento social privado. In: INSTITUTO PARA O DESENVOLVIMENTO INTEGRADO SUSTENTÁVEL. **Investimento social privado**: elementos para uma reflexão. [S.l.]: Instituto para o Desenvolvimento Integrado Sustentável – IDIS / Programa de Desenvolvimento de Lideranças para o Investimento Social., mar.2002, p.3-6.

KREITLON, Maria Priscilla. A Ética nas Relações entre Empresas e Sociedade: fundamentos teóricos da responsabilidade social empresarial. In: Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração (ENANPAD). **Anais...** Curitiba, 2004.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 1986.

LIBISCO, Nídia M. L.; VIEIRA, Sônia Chagas. **Manual de estilo acadêmico**: monografias, dissertações e teses. Salvador: EDUFBA, 2003.

MARTINELLI, Antônio Carlos. Empresa-Cidadã: uma visão inovadora para uma ação transformadora. In: IOSCHPE, Evelyn Berg (Org.). **Terceiro Setor**: desenvolvimento social sustentado. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997.

MEIN, John Edwin. Estímulo à Cidadania Empresarial. **Valor Econômico**, Rio de Janeiro, 09 ago.2001. Disponível em: <<http://www.valoronline.com.br/valoreconomico/285/suplementos/83/81/Estimulo+a+cidadania+empresarial,cidadania%20empresarial,,81,771355.html>>.

MELO NETO, Francisco Paulo de; FRÓES, César. **Gestão da responsabilidade social corporativa**: o caso brasileiro. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

_____. **Responsabilidade social e cidadania:** administração do terceiro setor. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

MELO, Vanessa Paternostro. **Terceiro Setor e interorganizações:** uma análise crítica a partir da realidade baiana. Dissertação (Mestrado Acadêmico em Administração) Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2002.

MOLLICONE, Marcelo Medalha. **Responsabilidade social empresarial:** modismo, civismo ou demanda de mercado?. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração)–Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2003.

MOREIRA, Josecler. **Da filantropia ao investimento social.** Disponível em: <http://www.socialtec.org.br/download/artigos_download/josecler4.doc> Acesso em 03 mar. 2006.

NEUMANN, Lycia Vasconcellos. **Partnerships and contracting-out approaches.** 2001. Trabalho apresentado como requisito parcial para aprovação na Disciplina Organizations Design for Governance and Public Management, School of Management, Dalhousie University, Halifax, 2001.

PARKER, Barbara. Evolução e revolução: da internacionalização à globalização. In: FACHIN, Roberto, FISCHER, Tânia (Org.) **Handbook de estudos organizacionais.** v.1. São Paulo: Atlas, 1999-2001.

PASSOS, Elizete Silva. **Ética nas organizações.** São Paulo: Atlas, 2004. 184 p.

PELIANO, Anna Maria T. Medeiros (coord.). **A iniciativa privada e o espírito público.** Brasília: IPEA, 2000.

PENTEADO, J. Roberto Whitaker. Entrevista com Oded Grajew. **Revista da ESPM,** São Paulo, p.94-105, jul./ago.2002.

PORTELA, Izabel. **A Diferença entre os conceitos de responsabilidade social empresarial e investimento social.** Disponível em: <http://www.inr.org.br/artigo_160704.asp>. Acesso em 03 mar. 2006.

QUIVY, Raymond; CAMPENHOUDT, Luc van. **Manual de investigação em ciências sociais.** Lisboa: Gradiva, 1998.

RODRIGUES, Maria Cecília Prates. **Ação social das empresas privadas: como avaliar resultados?**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio do curso de administração: guia para pesquisas, projetos, estágios e trabalho de conclusão de curso**. São Paulo: Atlas, 1996.

SCHOMMER, Paula. Investimento social das empresas: cooperação organizacional num espaço compartilhado. In: FISCHER, Tânia (Org.). **Gestão do desenvolvimento e poderes locais: marcos teóricos e avaliações**. Salvador: Casa da Qualidade, 2002.

_____. **Investimento social das empresas: cooperação organizacional num espaço compartilhado**. Dissertação (Mestrado Acadêmico em Administração) Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2000.

SCHROEDER, Jocimari; SCHROEDER, Ivanir. Responsabilidade Social Corporativa: limites e possibilidades. **RAE-Eletrônica**, [S.l.], v.3, n.1, Art.1, jan./jun..2004.

SILVEIRA, Amélia(Coord.), et al.. **Roteiro básico para apresentação e editoração de teses, dissertações e monografias**.2ª ed. Blumenau-SC: Edifurg, 2004.

SOARES, Gianna Maria de Paula. Responsabilidade social corporativa: por uma boa causa? **RAE-eletrônica**, [S.l.], v.3, n.2, Art.23, jul./dez..2004.

SROUR, Robert Henry. **Ética empresarial: a gestão da reputação**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

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

TENÓRIO, Fernando Guilherme (org.). **Responsabilidade social empresarial: teoria e prática**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.

The Challenges of Corporate Social Responsibility: towards constructive partnerships. In: PARTNERS FOR PROGRESS, 2000, Paris. **Anais...** Brussels: Nathalie Furrer, 2000.

THE COMMUNITARISM NETWORK. Disponível em: <<http://www.gwu.edu/~ccps/platformtext.html>>. Acesso em 13 jul. 2006.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 5ª ed. São Paulo: Editora Atlas, 2004.

UN NON-GOVERNMENTAL LIAISON SERVICE – NGLS. **Voluntary approaches to corporate responsibility**: readings and resource guide. Geneva: NGLS, 2002.

WOOD, Donna J. Corporate Social Performance Revisited. **Academy of Management Review**, [S.l.], v.16, n.4, p.691-718, 1991.

APÊNDICE A – Questionário de Pesquisa

**UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA - ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO - NPGA
Mestrado em Administração**



Pesquisa sobre Responsabilidade Social Empresarial

A aplicação deste questionário faz parte de uma ampla pesquisa sobre ações, projetos e programas de Responsabilidade Social Empresarial (RSE) realizada pelo CIAGS - Centro de Informações e Apoio à Gestão Social da Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia. Pretende-se mapear ações, projetos e programas empresariais, de diversos setores e escalas de atuação empresarial, constituído por estudos sobre a incorporação de práticas de RSE à gestão de organizações.

Dentro deste programa, utiliza-se este questionário como instrumento de pesquisa de dissertação de mestrado vinculada ao NEPOL - Núcleo de Estudos sobre Poder e Organizações Locais, que integra o CIAGS, e adota-se como universo de análise as práticas de RSE das organizações afiliadas ao grupo Ethos na Bahia .

Para responder este instrumento, estima-se que serão necessários cerca de 30 minutos de sua atenção. Todas as informações fornecidas serão preservadas em absoluto sigilo, sendo que as inferências e conclusões finais da investigação serão de caráter genérico, sem que jamais se entre no mérito individual de alguma das organizações pesquisadas.

Agradecemos a colaboração e nos colocamos à disposição para o esclarecimento de quaisquer dúvidas.

Atenciosamente,

Tânia Fischer

Professora Titular da Escola de Administração da UFBA

Coordenadora do Centro de Informações e Apoio à Gestão Social - CIAGS/NEPOL

Patrícia Ávila

Aluna do Mestrado Acadêmico em Administração - NPGA/UFBA

Sandro França

Aluno do Mestrado Profissional em Administração - NPGA/UFBA

**UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA - ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO - NPGA
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

DADOS CADASTRAIS

1. Nome da organização: _____
2. Razão social: _____
3. Tipo de unidade: sede / matriz / central
 representação / filial / unidade de apoio / regional / núcleo
4. Contatos: 4.1. Telefone _____
4.2. Fax _____
4.3. E-mail _____
4.4. Website _____

PERFIL DA ORGANIZAÇÃO

1. Liderança fundadora - nome e nacionalidade: _____
2. Ano de fundação: _____
3. Quantos funcionários a organização possui?
 até 9 de 10 a 49 de 50 a 99 de 100 a 499 de 500 a 999 acima de 1000
4. Qual foi o faturamento no ano anterior (em R\$ conforme o balanço financeiro)? _____
5. Qual foi o valor investido no mercado financeiro no ano anterior (em R\$ conforme balanço financeiro)? _____
6. Qual o setor em que atua?
- | | | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Agricultura, pecuária,
silvicultura e exploração florestal | <input type="checkbox"/> Alojamento e administração | <input type="checkbox"/> Educação |
| <input type="checkbox"/> Pesca | <input type="checkbox"/> Transporte, armazenagem e
Comunicações | <input type="checkbox"/> Saúde e serviços sociais |
| <input type="checkbox"/> Indústrias extrativas | <input type="checkbox"/> Intermediação financeira, seguros,
previdência complementar e serviços
complementares | <input type="checkbox"/> Outros serviços coletivos,
sociais e pessoais |
| <input type="checkbox"/> Indústrias de transformação | <input type="checkbox"/> Atividades imobiliárias,
aluguéis e serviços prestados as
empresas | <input type="checkbox"/> Serviços domésticos |
| <input type="checkbox"/> Produção e distribuição de gás,
eletricidade e água | <input type="checkbox"/> Administração pública, defesa
e seguridade social | <input type="checkbox"/> Organismos territoriais e
outras instituições extraterritoriais |
| <input type="checkbox"/> Construção | | <input type="checkbox"/> Outros _____ |
| <input type="checkbox"/> Comércio: reparação de veículos
automotores, objetos pessoais
e domésticos | | |

**UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA - ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO - NPGA
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

GESTÃO DA ORGANIZAÇÃO

1. Que área da empresa é responsável pelas ações de RSE?

- | | |
|--------------------------------------------|-------------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Recursos Humanos | <input type="checkbox"/> Gerência ou diretoria de RSE |
| <input type="checkbox"/> Marketing | <input type="checkbox"/> outra qual? _____ |
| <input type="checkbox"/> Relações Públicas | |

2. Nome do dirigente responsável pela RSE: _____

3. Sexo: Feminino Masculino

4. Grau de escolaridade:

- | | |
|---------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> sem escolaridade | <input type="checkbox"/> curso técnico-profissionalizante |
| <input type="checkbox"/> alfabetização | <input type="checkbox"/> superior especifique curso: _____ |
| <input type="checkbox"/> 1º grau incompleto | <input type="checkbox"/> especialização especifique curso: _____ |
| <input type="checkbox"/> 1º grau completo | <input type="checkbox"/> mestrado especifique curso: _____ |
| <input type="checkbox"/> 2º grau completo | <input type="checkbox"/> doutorado especifique curso: _____ |

5. Faixa Etária:

- | | |
|---------------------------------------------|---------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> não respondeu | <input type="checkbox"/> entre 41 e 50 anos |
| <input type="checkbox"/> até 20 anos | <input type="checkbox"/> entre 51 e 60 anos |
| <input type="checkbox"/> entre 21 e 30 anos | <input type="checkbox"/> 61 anos ou mais |
| <input type="checkbox"/> entre 31 e 40 anos | |

6. Algum membro participa de processos de capacitação em RSE?

- não há capacitações em RSE
- dirigentes (incluindo presidente, diretor, tesoureiro, secretária e similares)
- associados / sócios / cooperados
- funcionários assalariados
- bolsistas e estagiários
- outros especifique: _____

7. Sua organização recebe algum tipo de assessoria ou consultoria na área?

- não
- sim de quem? _____

**UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA - ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO - NPGA
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

AVALIAÇÃO E TRANSPARÊNCIA

1. Sua organização avalia os projetos implementados?

- () nunca () às vezes
() sempre qual a metodologia adotada? _____

2. Qual(is) o(s) resultado(s) percebido(s) pela sua organização nas ações de RSE? Identifique, dando uma nota de 0 a 3 se estes resultados alcançaram os objetivos almejados, sendo (3) alcançou plenamente, (2) alcançou medianamente, (1) alcançou pouco e (0) não observou este resultado:

- | | |
|-------------------------------------------------------------------|-----------------|
| contribuiu para o desenvolvimento sócio-territorial | (3) (2) (1) (0) |
| melhorou as condições de vida da comunidade | (3) (2) (1) (0) |
| melhorou a relação da organização com a comunidade | (3) (2) (1) (0) |
| aumentou a satisfação pessoal e espiritual do dono da organização | (3) (2) (1) (0) |
| melhorou a imagem institucional da organização | (3) (2) (1) (0) |
| melhorou o compromisso do empregado com a organização | (3) (2) (1) (0) |
| contribuiu para os objetivos estratégicos da organização | (3) (2) (1) (0) |
| aumentou a lucratividade da organização | (3) (2) (1) (0) |
| outro(s) _____ | (3) (2) (1) (0) |

3. Qual(is) a(s) dificuldade(s) encontrada(s) pela sua organização na implementação de ações de RSE? Identifique o grau de dificuldade encontrado, sendo (3) grande dificuldade, (2) dificuldade mediana, (1) pouca dificuldade e (0) não observou dificuldade:

- | | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|
| falta de recursos da própria organização | (3) (2) (1) (0) |
| poucos incentivos governamentais | (3) (2) (1) (0) |
| deficiência de pessoal qualificado na organização para realizar ações de RSE | (3) (2) (1) (0) |
| falta de confiança na capacidade de gestão e transparência das organizações comunitárias que executam ações em parceria | (3) (2) (1) (0) |
| falta de qualidade nos projetos sociais apresentados pelos parceiros | (3) (2) (1) (0) |
| Outra(s) _____ | (3) (2) (1) (0) |

4. Sua organização faz algum tipo de "prestação de contas"?

- () sempre () nunca () às vezes

**UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA - ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO - NPGA
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

5. Para quem ?

- () para os associados/sócios/cooperados/membros da própria entidade
 () para a própria comunidade em que atua/moradores do local
 () para a sociedade em geral
 () outro(s) especifique: _____

6. Como a sua organização presta contas (relatório/balanco, meios de divulgação, etc)? _____

AÇÕES, PROJETOS E PROGRAMAS DE RSE

1. As ações de RSE estão previstas no planejamento estratégico da empresa? () sim () não

2. Quais as motivações que levaram sua empresa a participar de projetos de RSE? Identifique o grau de intensidade dessas motivações, sendo (3) motiva muito, (2), motiva medianamente, (1) motiva pouco ou (0) não motiva:

posicionamento frente à concorrência (imagem, <i>market share</i> , etc)	(3) (2) (1) (0)
receber incentivos fiscais	(3) (2) (1) (0)
aumentar a satisfação dos funcionários da organização	(3) (2) (1) (0)
atender a pedidos de entidades governamentais/comunitárias	(3) (2) (1) (0)
atender a comunidades próximas	(3) (2) (1) (0)
comprometimento da empresa com a causa social	(3) (2) (1) (0)
comprometimento da empresa com a causa ambiental	(3) (2) (1) (0)
motivação de ordem ética, filosófica ou religiosa	(3) (2) (1) (0)
atender a apelos de campanhas públicas	(3) (2) (1) (0)
melhorar a qualificação de mão-de-obra	(3) (2) (1) (0)
capacitação de fornecedores / cadeia produtiva da empresa	(3) (2) (1) (0)
aumentar a satisfação dos acionistas	(3) (2) (1) (0)
melhorar a relação com os sindicatos	(3) (2) (1) (0)
atender às demandas de consumidores e clientes	(3) (2) (1) (0)
difusão do conceito de responsabilidade social empresarial	(3) (2) (1) (0)
outro(s) _____	(3) (2) (1) (0)

**UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA - ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO - NPGA
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

3. Com relação aos indivíduos ou grupos que, por meio de suas ações ou opiniões, podem afetar a sua organização ou sejam por ela afetados, a sua organização busca um diálogo na construção de metas para uma gestão mais socialmente responsável: () sim () não

4. Em caso afirmativo, identifique o grau de diálogo com estes indivíduos ou grupos, sendo (3) dialoga muito, (2), dialoga medianamente, (1) dialoga pouco ou (0) não dialoga:

Público interno	(3) (2) (1) (0)
Consumidores	(3) (2) (1) (0)
Comunidade	(3) (2) (1) (0)
Governo	(3) (2) (1) (0)
Acionistas	(3) (2) (1) (0)
Outro(s) _____	(3) (2) (1) (0)

5. Quanto foi investido em RSE no ano anterior (em R\$ conforme balanço financeiro)? _____

6. Qual o valor estimado de investimento em RSE para o próximo ano? _____

7. Identifique o grau de importância dos principais beneficiados por projetos de responsabilidade social de sua organização e o percentual aproximado que é destinado a cada um do total de investimentos em RSE, sendo (3) muito importante, (2), medianamente importante, (1) pouco importante ou (0) não é importante:

Público interno	(3) (2) (1) (0)	_____ %
Meio Ambiente	(3) (2) (1) (0)	_____ %
Fornecedores	(3) (2) (1) (0)	_____ %
Consumidores	(3) (2) (1) (0)	_____ %
Clientes	(3) (2) (1) (0)	_____ %
Comunidade local	(3) (2) (1) (0)	_____ %
Governo	(3) (2) (1) (0)	_____ %
Sociedade	(3) (2) (1) (0)	_____ %
Outro(s) _____	(3) (2) (1) (0)	_____ %

8. A sua organização faz uso de incentivos fiscais para as ações de RSE? () sim () não

9. A sua organização faz doações de ordem filantrópica? () sim () não

10. Em caso afirmativo, qual o valor doado no ano anterior? _____

11. Que meios você utiliza para divulgar suas ações de RSE?

**UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA - ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO - NPGA
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

- não se aplica, pois não utilizamos nenhum meio de comunicação
- participação em programas de rádio/televisão
- menção / citação / matérias em jornal impresso
- propaganda (paga) em mídia impressa / rádio / televisão
- página / site / portal próprio na Internet
- página / site / portal de outras organizações na Internet
- boletins, informativos, *newsletter* e similares impressos
- folder
- listas de discussão
- relatório de atividades
- balanço social
- cartazes
- notas para imprensa / *press-release* , *release* , "kit imprensa"
- vídeo ou filme
- participação de membros da organização em reuniões de outras organizações
- conversas com pessoas-chave / boca-a-boca
- outro(s) especifique: _____

12. Sua organização patrocina ou realiza campanhas de mídia exclusivamente relacionadas a questões de interesse público?

- sim não

1. AÇÃO SOCIAL DA ORGANIZAÇÃO

1. A sua organização desenvolve ações sociais para a comunidade/sociedade? sim não

2. Em caso afirmativo, qual(is) o(s) público(s) beneficiado(s) por estas ações?

- | | |
|----------------------------------|-------------------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> criança | <input type="checkbox"/> mulher |
| <input type="checkbox"/> jovem | <input type="checkbox"/> família |
| <input type="checkbox"/> adulto | <input type="checkbox"/> portador de necessidades especiais |
| <input type="checkbox"/> idoso | <input type="checkbox"/> outro _____ |

**UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA - ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO - NPGA
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

3. Qual(is) a(s) área(s) de atuação deste(s) projeto(s)? Identifique o grau de intensidade com que atua em cada área, sendo (3) atua intensamente, (2) atua medianamente, (1) atua pouco e (0) não atua:

assistência social	(3) (2) (1) (0)
segurança	(3) (2) (1) (0)
comunicação	(3) (2) (1) (0)
alimentação e abastecimento	(3) (2) (1) (0)
meio-ambiente	(3) (2) (1) (0)
esporte	(3) (2) (1) (0)
direitos humanos/civis ou justiça/cidadania	(3) (2) (1) (0)
desenvolvimento local sustentável	(3) (2) (1) (0)
cultura	(3) (2) (1) (0)
lazer e recreação	(3) (2) (1) (0)
educação e alfabetização	(3) (2) (1) (0)
saúde	(3) (2) (1) (0)
voluntariado	(3) (2) (1) (0)
qualificação profissional	(3) (2) (1) (0)
outras	(3) (2) (1) (0)

4. Descreva no máximo 3 projetos dos quais você participa que pertençam às áreas de atuação assinaladas com valores 2 a 3 na pergunta anterior:

- A. Nome do projeto
- B. O que é / objetivos
- C. Público-alvo beneficiário
- D. Parceiros
- E. Recursos necessários

- A. Nome do projeto

**UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA - ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO - NPGA
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

B. O que é / objetivos

C. Público-alvo beneficiário

D. Parceiros

E. Recursos necessários

A. Nome do projeto

B. O que é / objetivos

C. Público-alvo beneficiário

D. Parceiros

E. Recursos necessários

5. Sua organização discute com a comunidade / público-alvo / beneficiários assuntos relacionados a projetos, ações, recursos e problemas?

sim não

6. Os funcionários são estimulados a participar dos projetos realizados pela sua organização?

não

sim, com estímulo ao trabalho voluntário fora do horário de expediente

sim, com cessão de horas de trabalho para estas atividades

2. PARCERIAS NA AÇÃO SOCIAL

1. Sua organização estabelece parcerias com outras organizações para desenvolver ações e projetos sociais?

sim não não sei informar

2. Em caso afirmativo, descreva:

2.1. Qual o grau de importância deste parceiro, sendo (3) muito importante, (2) medianamente importante (1) pouco importante e (0) não faz parceria?

2.2. Qual o nome do parceiro e como se dá esta parceria?

**UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA - ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO - NPGA
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

Parceiros	Importância do parceiro
<input type="checkbox"/> adm. pública/órgãos governamentais municipais <i>nome do parceiro e como é a parceria:</i> _____ _____	(3) (2) (1) (0)
<input type="checkbox"/> adm. pública/órgãos governamentais estaduais <i>nome do parceiro e como é a parceria:</i> _____ _____	(3) (2) (1) (0)
<input type="checkbox"/> adm. pública/órgãos governamentais federais <i>nome do parceiro e como é a parceria:</i> _____ _____	(3) (2) (1) (0)
<input type="checkbox"/> empresas públicas <i>nome do parceiro e como é a parceria:</i> _____ _____	(3) (2) (1) (0)
<input type="checkbox"/> empresas privadas <i>nome do parceiro e como é a parceria:</i> _____ _____	(3) (2) (1) (0)
<input type="checkbox"/> organizações comunitárias ou de bairro <i>nome do parceiro e como é a parceria:</i> _____ _____	(3) (2) (1) (0)
<input type="checkbox"/> movimentos sociais <i>nome do parceiro e como é a parceria:</i> _____ _____	(3) (2) (1) (0)
<input type="checkbox"/> sindicatos / associações profissionais <i>nome do parceiro e como é a parceria:</i> _____ _____	(3) (2) (1) (0)
<input type="checkbox"/> ONGs / associações sem fins lucrativos <i>nome do parceiro e como é a parceria:</i> _____ _____	(3) (2) (1) (0)
<input type="checkbox"/> Sistema S (Sesi, Sebrae, Senai, Senat, Senac, Sesc e Senar) <i>nome do parceiro e como é a parceria:</i> _____ _____	(3) (2) (1) (0)
<input type="checkbox"/> Redes <i>nome do parceiro e como é a parceria:</i> _____ _____	(3) (2) (1) (0)

**UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA - ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO - NPGA
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

Fóruns, conselhos e outras iniciativas de apoio ao desenv. (3) (2) (1) (0)

nome do parceiro e como é a parceria: _____

Conselhos de empresa (3) (2) (1) (0)

nome do parceiro e como é a parceria: _____

Federações / confederações (3) (2) (1) (0)

nome do parceiro e como é a parceria: _____

Agências multilaterais / internacionais (3) (2) (1) (0)

nome do parceiro e como é a parceria: _____

Outro(s) (3) (2) (1) (0)

nome do parceiro e como é a parceria: _____

3. Sua organização atua conjuntamente com instituições de ensino (de qualquer nível) na elaboração de propostas para melhoria da qualificação da mão-de-obra do setor em que atua?

sim não

4. Sua organização estimula ou patrocina projetos de desenvolvimento de pesquisa e tecnologia em atuação conjunta com a comunidade acadêmica e científica?

sim não

APÊNDICE B - Relação de empresas associadas ao ETHOS na Bahia em jan. 2005

Nome da Empresa (em ordem alfabética)
1. A Tarde
2. Caraíba Metais
3. Cia do Seguro
4. Coelba
5. Colégio Impacto
6. Consultec
7. Costa do Sauípe
8. Curtume Campelo
9. Damicos Consultoria e Negócios - DCN
10. Dutobrás
11. Estação das Formas Ltda
12. Faculdade Isaac Newton
13. Fainor - Faculdade Independente do Nordeste
14. Fundação Newton Rique
15. Labaclen
16. LemosPassos
17. Lucaia Environment Technologies
18. Netra Tecnologia
19. Nsn Group
20. PA Arquivos Ltda
21. Policarbonatos do Brasil
22. Polifucs
23. Politeño Indústria e Comércio S.A
24. Portobello Hotéis e Resorts
25. Praia do Forte Eco Resort
26. Qualidados
27. Qualitas
28. Rede Bahia de Comunicação

29. SESI (Salvador - BA)

30. Sol Embalagens

31. Tecnosonda

32. Unimed Ilhéus

33. Vivo Bahia

34. TIM

APÊNDICE C - Tabulação geral dos dados

1. PERFIL DA ORGANIZAÇÃO

Quadro 1 – Ano de fundação da empresa

Ano de fundação da empresa	Quantidade	Frequência
Antes de 1955	2	11,1%
De 1955 a 1965	2	11,1%
De 1965 a 1975	1	5,6%
De 1975 a 1985	1	5,6%
De 1985 a 1995	5	27,8%
Depois de 1995	7	38,9%
Total	18	100%

Mínimo = 1912, Máximo = 2001

Média = 1982,50 Desvio-padrão = 24,05

Quadro 2 – Faturamento no ano anterior

Faturamento no ano anterior	Quantidade	Frequência
Menos de 1.200 mil	4	22,2%
De 1.200 até 10.500 mil	2	11,1%
De 10.500 até 60.000 mil	2	11,1%
Acima de 60.000 mil	4	22,2%
Total	18	100%

Mínimo = 0, Máximo = 135400000

Média = 37541691,00 Desvio-padrão = 44968420,48

A média e o desvio-padrão são calculados sem considerar as não-respostas.

A soma dos percentuais é inferior a 100% devido às deleções.

Quadro 3 – Tipo de organização

Tipo de organização	Quantidade	Frequência
Sede / matriz / central	12	66,7%
Respresentação / filial / unidade de apoio / regional	5	27,8%
Total	17	94,5%

A soma dos percentuais é inferior a 100% devido às deleções.

Quadro 4 – Setor de atuação

Setor de atuação	Quantidade	Frequência
Comércio e serviços	13	72,2%
Indústria	3	16,7%
Outros	2	11,1%
Total	18	100%

Quadro 5 – Porte da empresa (segundo critério Sebrae)

Porte da empresa	Quantidade	Frequência
Micro/Pequena	5	27,8%
Média	3	16,7%
Grande	10	55,6%
Total	18	100%

2. GESTÃO DA RSE NA ORGANIZAÇÃO

Quadro 6 – Área responsável por RSE

Área responsável por RSE	Quantidade	Frequência
Recursos Humanos	3	16,7%
Marketing	4	22,2%
Gerência/Diretoria RSE	1	5,6%
Outra (instituto ou fundação própria, outra diretoria, assessoria, não tem área específica)	13	72,2%

A quantidade de citações é superior à quantidade de observações devido às respostas múltiplas (5 no máximo).

Quadro 7 – Gestor de RSE por gênero

Gestor de RSE por gênero	Quantidade	Frequência
Feminino	7	38,9%
Masculino	11	61,1%
Total	18	100%

Quadro 8 – Gestor de RSE por grau de escolaridade

Gestor de RSE por grau de escolaridade	Quantidade	Frequência
Superior	7	38,9%
Especialização	7	38,9%
Mestrado	6	33,3%
Doutorado	1	5,6%

A quantidade de citações é superior à quantidade de observações devido às respostas múltiplas (5 no máximo).

Quadro 9 – Gestor de RSE por faixa etária

Gestor de RSE por faixa etária	Quantidade	Frequência
Entre 21 e 30 anos	4	22,2%
Entre 31 e 40 anos	5	27,8%
Entre 41 e 50 anos	6	33,3%
Entre 51 e 60 anos	3	16,7%
Total	18	100%

Quadro 10 – Participação dos membros da organização em processos de capacitação

Participação dos membros da organização em processos de capacitação	Quantidade	Frequência
Dirigentes (incluindo presidente, diretor, tesoureiro, secretária e similares)	10	55,6%
Funcionários assalariados	7	38,9%
Outros (beneficiários, parceiros, clientes, coordenador de projeto)	5	27,8%
Não há capacitações em RSE	3	16,7%

A quantidade de citações é superior à quantidade de observações devido às respostas múltiplas (5 no máximo).

Quadro 11 – Contratação de consultoria na área

Contratação de consultoria na área	Quantidade	Frequência
Contrata consultoria na área	8	44,4%
Não contrata consultoria na área	10	55,6%
Total	18	100%

3. AVALIAÇÃO E TRANSPARÊNCIA

Quadro 12 – Frequência de avaliação de projetos

Frequência de avaliação de projetos	Quantidade	Frequência
Nunca	5	27,8%
Às vezes	1	5,6%
Sempre	12	66,7%
Total	18	100%

Quadro 13 – Resultados percebidos pelas ações de RSE

Resultados percebidos pelas ações de RSE	Não observou este resultado	Alcançou pouco	Alcançou medianamente	Alcançou muito
Aumento da lucratividade da organização	9	5	4	0
Comprometimento do empregado com a organização	1	4	8	5
Contribuição ao desenvolv. Socioterritorial	3	5	5	5
Contribuição para os objetivos estratégicos da organização	1	1	5	11
Melhoria das condições de vida da comunidade	2	3	7	6
Melhoria da imagem insitucional da organização	2	3	3	10
Melhoria da relação da org. com a comunidade	1	3	7	7
Satisfação pessoal e espiritual do dono da org.	2	2	2	12

Quadro 14 – Dificuldades encontradas na implementação das ações de RSE

Dificuldades encontradas nas implementações das ações de RSE	Não encontrou dificuldade	Pouca dificuldade	Dificuldade mediana	Grande dificuldade
Deficiência de pessoal qualificado na organização para realizar as ações	5	6	6	1
Falta de confiança na capacidade de gestão e transparência das organizações comunitárias que executam ações em parcerias	6	4	5	2
Falta de qualidade nos projetos sociais apresentados pelos parceiros	6	3	1	6
Falta de recursos da própria organização	3	5	6	4
Poucos incentivos governamentais	4	2	5	6

Quadro 15 – Frequência da prestação de contas

Frequência da prestação de contas	Quantidade	Frequência
Nunca	3	16,7%
Às vezes	5	27,8%
Sempre	10	55,6%
Total	18	100%

Quadro 16 – Público-alvo da prestação de contas

Público-alvo da prestação de contas	Quantidade	Frequência
Associados, sócios, cooperados e membros da própria entidade	10	55,6%
Comunidade em que atua, moradores do local	3	16,7%
Sociedade em geral	5	27,8%
Outros (governo, público interno, clientes, parceiros, auditorias)	7	38,9%

Principais tipos de ferramentas utilizadas para prestação de contas: relatórios, balanços, reuniões, divulgação no site da organização, balanço social, auditorias internas, mídia exterior, livros.

4. AÇÕES, PROJETOS E PROGRAMAS DE RSE

Quadro 17 – Inclusão da RSE no planejamento estratégico da organização

Inclusão da RSE no planejamento estratégico da organização	Quantidade	Frequência
Inclui no planejamento estratégico	14	77,8%
Não inclui no planejamento estratégico	3	16,7%
Total	17	94,5%

A soma dos percentuais é inferior a 100% devido às deleções.

Quadro 18 – Motivações para implementar ações de RSE

Motivações para implementar ações de RSE	Não motiva	Motiva pouco	Motiva medianamente	Motiva muito
Atendimento de apelos de campanhas públicas	8	5	5	0
Atendimento de comunidades próximas	4	2	3	9
Atendimento de demandas dos consumidores / clientes	3	1	7	7
Atendimento de pedidos de entidades govern./comunitárias	5	4	4	5
Aumento da satisfação dos acionistas	2	2	4	10
Aumento da satisfação dos funcionários da org.	3	1	7	7
Capacitação de fornecedores / cadeia produtiva da empresa	6	4	4	4
Comprometimento da empresa com a causa ambiental	2	1	4	11
Comprometimento da empresa com a causa social	0	1	0	17
Difusão do conceito de responsabilidade social empresarial	1	0	2	15
Melhoria da qualificação da mão-de-obra	3	2	3	10
Melhoria das relações com o sindicato	9	2	6	1
Motivação de ordem religiosa, filosófica ou ética	1	0	4	13
Posicionamento frente à concorrência (imagem, <i>market share</i> , etc)	3	4	6	5
Recebimento de incentivos fiscais	12	3	2	0
Outros	0	0	0	3

Quadro 19 – Diálogo com os *stakeholders* na construção de metas para uma gestão mais socialmente responsável

Diálogo com os <i>stakeholders</i> na construção de metas	Quantidade	Frequência
Busca diálogo com os <i>stakeholders</i>	15	83,3%
Não busca diálogo com os <i>stakeholders</i>	1	5,6%
Total	16	88,9%

A soma dos percentuais é inferior a 100% devido às deleções.

Quadro 20 – Grau de diálogo com os *stakeholders*

Grau de diálogo com os <i>stakeholders</i>	Não dialoga	Dialoga pouco	Dialoga medianamente	Dialoga muito
Público interno	0	0	5	10
Consumidores	0	2	5	8
Comunidade	1	4	4	6
Governo	1	2	8	4
Acionistas	0	1	4	10
Outros (Clientes / Média gerência)	1	0	1	1

A soma dos percentuais é inferior a 100% devido às deleções.

Quadro 21 – Valores investidos em RSE

Valores investidos em RSE	Menos de 150 mil	De 150 a 300 mil	De 300 a 600 mil	Acima de 600 mil
Valor investido no ano anterior	3	1	4	2
Valor de investimento estimado para o próximo ano	1	1	1	4
Total	4	2	5	6

A soma dos percentuais é inferior a 100% devido às deleções.

Quadro 22 – Uso de incentivos fiscais

Uso de incentivos fiscais	Quantidade	Frequência
Faz uso de incentivos fiscais	2	11,1%
Não faz uso de incentivos fiscais	16	88,9%
Total	18	100%

Quadro 23 – Doações de ordem filantrópica

Doações de ordem filantrópica	Quantidade	Frequência
Faz doações de ordem filantrópica	13	72,2%
Não faz doações de ordem filantrópica	5	27,8%
Total	18	100%

Quadro 24 – Valores das doações de ordem filantrópica

Valores das doações de ordem filantrópica	Quantidade	Frequência
Doação de materiais, equipamentos e recursos humanos	3	16,7%
Até 10 mil	4	22,2%
Acima de 10 até 50 mil	1	5,6%
Acima de 50 mil	1	5,6%
Não sabe informar	1	5,6%
Total	10	55,6%

A soma dos percentuais é inferior a 100% devido às deleções.

Quadro 25 – Meios utilizados para divulgar as ações de RSE

Meios utilizados para divulgar as ações de RSE	Quantidade	Frequência
Não se aplica, pois não fazemos divulgação	1	5,6%
Participação em programas de rádio/televisão	4	22,2%
Menção/citação/matérias em jornal impresso	10	55,6%
Propaganda (paga) em mídia impressa/rádio/televisão	2	11,1%
Página/site/portal próprio na internet	12	66,7%
Página/site/portal de outras organizações na internet	5	27,8%
Boletins, informativos, newsletters e similares impressos	7	38,9%
Folder	10	55,6%
Listas de discussão	2	11,1%
Relatório de atividades	9	50,0%
Balanço social	2	11,1%
Cartazes	7	38,9%
Notas para imprensa/press-release, release, "kit imprensa"	8	44,4%
Vídeo ou filme	4	22,2%
Participação de membro da organização em reuniões de outras organizações	12	66,7%
Conversas com pessoas-chave/boca-a-boca	12	66,7%
Outros (propostos por clientes, mídia local, participação em fóruns e eventos, materiais de divulgação internos, campanhas em outdoor, apresentação em CD)	7	38,9%

A quantidade de citações é superior à quantidade de observações devido às respostas múltiplas (16 no máximo).

Quadro 26 – Realiza/patrocina de campanhas de mídia relacionadas a questões de interesse público

Realiza /patrocina de campanhas de mídia relacionadas a questões de interesse público	Quantidade	Frequência
Realiza /patrocina de campanhas de mídia relacionadas a questões de interesse público	7	38,9%
Não realiza /patrocina de campanhas de mídia relacionadas a questões de interesse público	11	61,1%
Total	18	100%

4.1. AÇÃO SOCIAL DA ORGANIZAÇÃO

Quadro 27 – Desenvolvimento de ações sociais para a comunidade / sociedade

Desenvolvimento de ações sociais para a comunidade/sociedade	Quantidade	Frequência
Desenvolve ações sociais para a comunidade/sociedade	16	88,9%
Não desenvolve ações sociais para a comunidade/sociedade	1	5,6%
Total	17	100%

A soma dos percentuais é inferior a 100% devido às deleções.

Quadro 28 – Público-alvo beneficiado pelas ações sociais da organização

Público-alvo beneficiado pelas ações sociais da organização	Quantidade	Frequência
Criança	15	83,3%
Jovem	15	83,3%
Adulto	10	55,6%
Idoso	7	38,9%
Mulher	4	22,2%
Família	5	27,8%
Portador de necessidades especiais	7	38,9%

A quantidade de citações é superior à quantidade de observações devido às respostas múltiplas (16 no máximo).

Quadro 29 – Grau de intensidade de atuação nas diversas áreas

Áreas de atuação x Grau de intensidade	Não atua	Atua pouco	Atua medianamente	Atua muito
Alimentação e abastecimento	5	3	5	4
Assistência social	4	5	3	5
Comunicação	8	4	3	2
Cultura	5	1	6	5
Desenvolvimento local sustentável	4	3	1	9
Direitos humanos / civis ou justiça / cidadania	3	3	4	7
Educação e alfabetização	4	4	2	7
Esporte	7	4	3	3
Lazer e recreação	5	3	6	3
Meio ambiente	3	2	5	7
Qualificação profissional	6	2	3	5
Saúde	6	3	5	3
Segurança	8	3	4	2
Voluntariado	3	5	5	4
Outras (geração de renda para mulheres chefes de famílias)	0	0	0	1

Quadro 30 – Áreas dos projetos de destaque (até 3 projetos por organização)

Área dos projetos de destaque	Quantidade	Frequência
Alimentação e abastecimento	2	3,7%
Assistência social	4	7,4%
Comunicação	1	1,9%
Cultura	3	5,6%
Educação e alfabetização	4	7,4%
Esporte	1	1,9%
Desenvolvimento local sustentável	5	9,3%
Direitos humanos / civis ou justiça / cidadania	0	0,0%
Lazer e recreação	0	0,0%
Meio ambiente	5	9,3%
Qualificação profissional	1	1,9%
Segurança	2	3,7%
Saúde	0	0,0%
Voluntariado	7	13,0%
Outras (pesquisa científica)	1	1,9%

Dos projetos apresentados pelos respondentes, 9 (16,7%) representavam projetos de filantropia (doações de recursos físicos/financeiros), e não ações estruturadas de responsabilidade social empresarial.

Não foram apresentados projetos em 12 (22,2%) respostas do total.

Outras 6 (11,1%) respostas não foram analisadas por não se tratarem de ação social, de acordo com o conceito utilizado nesta pesquisa.

Frequência calculada em relação ao número total possível de observações (3) para todas as organizações que responderam (18), perfazendo um total de 54.

Quadro 31 – Público-alvo dos projetos de destaque

Público-alvo dos projetos de destaque	Quantidade	Frequência
Criança	12	22,2%
Jovem	7	13,0%
Adulto	6	11,1%
Idoso	2	3,7%
Mulher	1	1,9%
Família	3	5,6%
Portador de necessidades especiais	1	1,9%
Funcionários e colaboradores	4	7,4%
Clientes	1	1,9%
Comunidade	6	11,1%
Sociedade	4	7,4%

Não foram analisados os projetos que não se caracterizavam como ação social, de acordo com o quadro anterior.

A presença de funcionários e colaboradores como público-alvo dos projetos, apesar das ações internas à organização não estarem incluídas na ação social, se justifica pelo fato de alguns projetos externos terem como público-alvo também os funcionários/colaboradores da própria organização.

Frequência calculada em relação ao número total possível de observações (3) para todas as organizações que responderam (18), perfazendo um total de 54.

Quadro 32 – Parceiros dos projetos de destaque

Parceiros dos projetos de destaque	Quantidade	Frequência
Adm pública / Governo Municipal	4	7,4%
Adm pública/ Governo Estadual	5	9,3%
Adm pública/ Governo Federal	5	9,3%
Agências multilaterais / internacionais	1	1,9%
Empresas privadas	6	11,1%
Movimentos sociais	2	3,7%
ONGs / Associações sem fins lucrativos	13	24,1%
Organizações comunitárias ou de bairros	3	5,6%
Sindicatos / associações profissionais	2	3,7%

Frequência calculada em relação ao número total possível de observações (3) para todas as organizações que responderam (18), perfazendo um total de 54.

Quadro 33 – Participação em espaços de articulação interorganizacional dos projetos de destaque

Participação em espaços de articulação interorganizacional dos projetos de destaque	Quantidade	Frequência
Forúns, conselhos e outras iniciativas de apoio ao desenvolvimento	2	3,7%
Federações/confederações	1	1,9%
Sistema S (Sesi, Sebrae, Senai, Senat, Senac, Sesi e Senar)	5	9,3%

Frequência calculada em relação ao número total possível de observações (3) para todas as organizações que responderam (18), perfazendo um total de 54.

Quadro 34 – Valores investidos nos projetos de destaque

Valores investidos nos projetos de destaque	Quantidade	Frequência
Não teve custo	17	31,5%
Cessão de recursos físicos/materiais	13	24,1%
Cessão de recursos humanos	11	20,4%
Até R\$ 50 mil	6	11,1%
Acima de R\$ 50 até R\$ 100 mil	4	7,4%
Acima de R\$ 200 mil até R\$ 500 mil	4	7,4%
Acima de R\$ 500 mil	4	7,4%
Não soube informar	2	3,7%
Não divulga	3	5,6%

Frequência calculada em relação ao número total possível de observações (3) para todas as organizações que responderam (18), perfazendo um total de 54.

Quadro 35 – Discussão de assuntos relacionados a projetos, ações, recursos e problemas com a comunidade / público-alvo / beneficiários

Discussão com a comunidade / público-alvo / beneficiários	Quantidade	Frequência
Discute	13	72,2%
Não discute	5	27,8%
Total	18	100%

Quadro 36 – Participação dos funcionários em projetos realizados pela organização

Participação dos funcionários em projetos	Quantidade	Frequência
Não participa	3	16,7%
Participa com estímulo ao trabalho voluntário fora do horário do expediente	10	55,6%
Participa com cessão de horas de trabalho para estas atividades	10	55,6%

4.2. PARCERIAS NA AÇÃO SOCIAL DA ORGANIZAÇÃO

Quadro 37 – Estabelecimento de parcerias com outras organizações

Estabelecimento de parcerias com outras organizações	Quantidade	Frequência
Estabelece parcerias	14	77,8%
Não estabelece parcerias	4	22,2%
Não soube informar	0	0,0%
Total	18	100%

Quadro 38 – Grau de importância das parcerias

Grau de importância dos parceiros	Não faz parceria	Pouco importante	Medianamente importante	Muito importante
Adm pública / Governo Municipal	3	0	0	7
Adm pública/ Governo Estadual	5	1	0	6
Adm pública/ Governo Federal	4	0	0	4
Empresas públicas	7	0	0	2
Empresas privadas	4	0	1	5
Organizações comunitárias ou de bairros	4	0	1	5
Movimentos sociais	6	1	1	1
Sindicatos / associações profissionais	5	1	1	2
ONGs / Associações sem fins lucrativos	1	0	0	11
Sistema S (Sesi, Sebrae, Senai, Senat, Senac, Sesi e Senar)	2	1	1	5
Agências multilaterais / internacionais	6	0	0	3

Quadro 39 – Grau de importância da participação em espaços de articulação interorganizacional

Grau de importância da participação em espaços de articulação interorganizacional	Não faz parceria	Pouco importante	Medianamente importante	Muito importante
Redes	6	0	1	2
Fóruns, conselhos e outras iniciativas de apoio ao desenvolvimento	4	0	2	4
Conselhos de empresas	9	0	0	2
Federações / confederações	6	0	0	3

Quadro 40 – Parcerias com instituições de ensino para a qualificação da mão-de-obra

Parcerias com instituições de ensino para qualificação da mão-de-obra	Quantidade	Frequência
Estabelece parcerias	8	44,4%
Não estabelece parcerias	9	50%
Total	17	94,4%

A soma dos percentuais é inferior a 100% devido às deleções.

Quadro 41 – Estímulo/patrocínio de desenvolvimento de pesquisa e tecnologia em atuação conjunta com a comunidade acadêmica e científica

Estímulo/patrocínio de desenvolvimento de pesquisa e tecnologia em atuação conjunta com a comunidade acadêmica e científica	Quantidade	Frequência
Estimula ou patrocina	6	33,3%
Não estimula ou patrocina	11	61,1%
Total	17	94,4%

A soma dos percentuais é inferior a 100% devido às deleções.

5. PERFIL DA ORGANIZAÇÃO x NÍVEL DE RSE

Quadro 42 – Tempo de fundação x Nível de RSE

Tempo de fundação x Nível de RSE	Minimalista	Discricionária	Estratégica	Total
Antes de 1955	0	0	2	2
De 1955 a 1965	0	1	1	2
De 1965 a 1975	0	0	1	1
De 1975 a 1985	0	1	0	1
De 1985 a 1995	2	3	0	5
Depois de 1995	1	2	4	7
Total	3	7	8	18

Quadro 43 – Faturamento anual x Nível de RSE

Faturamento anual x Nível de RSE	Minimalista	Discricionária	Estratégica	Total
Menos de 1.200 mil	2	0	2	4
De 1.200 até 10.500 mil	0	2	0	2
De 10.500 até 60.000 mil	0	1	1	2
Acima de 60.000 mil	0	0	4	4
Total	2	3	7	12

A soma dos percentuais é inferior a 100% devido às deleções.

Quadro 44 – Tipo de organização x Nível de RSE

Tipo de organização x Nível de RSE	Minimalista	Discricionária	Estratégica	Total
Sede / matriz / central	3	6	3	12
Respresentação / filial / unidade de apoio / regional	0	0	5	5
Total	3	6	8	17

A soma dos percentuais é inferior a 100% devido às deleções.

Quadro 45 – Setor de atuação x Nível de RSE

Setor de atuação x Nível de RSE	Minimalista	Discricionária	Estratégica	Total
Comércio e serviços	3	7	3	13
Indústria	0	0	3	3
Outros	0	0	2	2
Total	3	7	8	18

Quadro 46 – Porte da empresa (segundo critério Sebrae) x Nível de RSE

Porte da empresa x Nível de RSE	Minimalista	Discricionária	Estratégica	Total
Micro e Pequena	3	1	1	5
Média	0	2	1	3
Grande	0	4	6	10
Total	3	7	8	18

6. GESTÃO DA RSE NA ORGANIZAÇÃO x NÍVEL DE RSE

Quadro 47 – Área responsável pelas ações de RSE x Nível de RSE

Área responsável pelas ações de RSE x Nível de RSE	Minimalista	Discricionária	Estratégica	Total
Gerência ou diretoria de RSE	1	0	0	1
Recursos humanos	0	1	2	3
Marketing	0	4	0	4
Outras (outra diretoria, assessoria, e não tem área específica)	2	4	7	13
Total	3	9	9	21

A quantidade de citações é superior à quantidade de observações devido às respostas múltiplas (5 no máximo).

Quadro 48 – Gestor de RSE por gênero x Nível de RSE

Gestor de RSE por gênero	Minimalista	Discricionária	Estratégica	Total
Feminino	1	4	2	7
Masculino	2	3	6	11
Total	3	7	8	18

Quadro 49 – Gestor de RSE por grau de escolaridade x Nível de RSE

Gestor de RSE por grau de escolaridade	Minimalista	Discricionária	Estratégica	Total
Superior	1	1	4	6
Especialização	1	1	4	6
Mestrado	1	4	0	5
Doutorado	0	1	0	1
Total	3	7	8	18

Quadro 50 – Gestor de RSE por faixa etária x Nível de RSE

Gestor de RSE por faixa etária	Minimalista	Discricionária	Estratégica	Total
Entre 21 e 30 anos	0	3	1	4
Entre 31 e 40 anos	2	1	2	5
Entre 41 e 50 anos	1	1	4	6
Entre 51 e 60 anos	0	2	1	3
Total	3	7	8	18

Quadro 51 – Participação dos membros da organização em processos de capacitação x Nível de RSE

Participação dos membros da organização em processos de capacitação x Nível de RSE	Minimalista	Discricionária	Estratégica	Total
Dirigentes (incluindo presidente, diretor, tesoureiro, secretária e similares)	3	3	4	10
Funcionários assalariados	1	2	4	7
Outros (beneficiários, parceiros, clientes, coordenador de projeto)	0	2	3	5
Não há capacitações em RSE	0	3	0	3
Total	4	10	11	25

A quantidade de citações é superior à quantidade de observações devido às respostas múltiplas (5 no máximo).

Quadro 52 – Contratação de consultoria na área

Contratação de consultoria na área x Nível de RSE	Minimalista	Discricionária	Estratégica	Total
Contrata consultoria na área	0	2	6	8
Não contrata consultoria na área	3	5	2	10
Total	3	6	8	18

7. AVALIAÇÃO E TRANSPARÊNCIA x NÍVEL DE RSE

Quadro 53 – Frequência de avaliação de projetos

Frequência de avaliação de projetos	Minimalista	Discricionária	Estratégica	Total
Nunca	0	4	1	5
Às vezes	1	0	0	1
Sempre	2	3	7	12
Total	3	7	8	18

Quadro 54 – Resultados percebidos pelas ações de RSE x Nível de RSE : *não observou resultados*

Resultados percebidos pelas ações de RSE x Nível de RSE	Minimalista	Discricionária	Estratégica	Total
Aumento da lucratividade da organização	1	5	3	9
Comprometimento do empregado com a organização	0	0	1	1
Contribuição ao desenvolv. Socioterritorial	1	2	0	3
Contribuição para os objetivos estratégicos da organização	0	1	0	1
Melhoria das condições de vida da comunidade	1	1	0	2
Melhoria da imagem insitucional da organização	0	1	1	2
Melhoria da relação da org. com a comunidade	1	0	0	1
Satisfação pessoal e espiritual do dono da org.	0	1	1	2
Total	4	11	6	21

Quadro 55 – Resultados percebidos pelas ações de RSE x Nível de RSE : *alcançou plenamente estes resultados*

Resultados percebidos pelas ações de RSE x Nível de RSE	Minimalista	Discricionária	Estratégica	Total
Aumento da lucratividade da organização	0	0	0	0
Comprometimento do empregado com a organização	1	1	3	5
Contribuição ao desenvolv. Socioterritorial	0	1	4	5
Contribuição para os objetivos estratégicos da organização	2	2	7	11
Melhoria das condições de vida da comunidade	1	1	4	6
Melhoria da imagem insitucional da organização	1	2	7	10
Melhoria da relação da org. com a comunidade	1	0	6	7
Satisfação pessoal e espiritual do dono da org.	3	4	5	12
Total	9	11	36	56

Quadro 56 – Dificuldades encontradas na implementação das ações de RSE : *nao observou dificuldade*

Dificuldades encontradas nas implementações das ações de RSE x Nível de RSE	Minimalista	Discricionária	Estratégica	Total
Falta de recursos da própria organização	0	2	1	3
Poucos incentivos governamentais	0	0	4	4
Deficiência de pessoal qualificado na organização para realizar as ações	2	2	1	5
Falta de confiança na capacidade de gestão e transparência das organizações comunitárias que executam ações em parcerias	1	1	4	6
Falta de qualidade nos projetos sociais apresentados pelos parceiros	1	1	4	6
Total	4	6	14	24

Quadro 57 – Dificuldades encontradas na implementação das ações de RSE: *grande dificuldade*

Dificuldades encontradas nas implementações das ações de RSE x Nível de RSE	Minimalista	Discricionária	Estratégica	Total
Deficiência de pessoal qualificado na organização para realizar as ações	0	1	0	1
Falta de confiança na capacidade de gestão e transparência das organizações comunitárias que executam ações em parcerias	1	0	1	2
Falta de qualidade nos projetos sociais apresentados pelos parceiros	1	2	3	6
Falta de recursos da própria organização	2	2	0	4
Poucos incentivos governamentais	1	2	3	6
Total	5	7	7	19

Quadro 58 – Frequência da prestação de contas x Nível de RSE

Frequência da prestação de contas x Nível de RSE	Minimalista	Discricionária	Estratégica	Total
Nunca	1	2	0	3
Às vezes	1	2	2	5
Sempre	1	3	6	10
Total	3	7	8	18

Quadro 59 – Público-alvo da prestação de contas x Nível de RSE

Público-alvo da prestação de contas x Nível de RSE	Minimalista	Discricionária	Estratégica	Total
Associados, sócios, cooperados e membros da própria entidade	1	2	7	10
Comunidade em que atua, moradores do local	0	0	3	3
Sociedade em geral	1	0	4	5
Outros (governo, público interno, clientes, parceiros, auditorias)	0	3	4	7
Total	2	5	18	25

8. AÇÕES, PROJETOS E PROGRAMAS DE RSE x NÍVEL DE RSE

Quadro 60 – Inclusão da RSE no planejamento estratégico da organização x Nível de RSE

Inclusão da RSE no planejamento estratégico da organização x Nível de RSE	Minimalista	Discrecionária	Estratégica	Total
Inclui no planejamento estratégico	3	3	8	14
Não inclui no planejamento estratégico	0	3	0	3
Total	3	6	8	17

A soma dos percentuais é inferior a 100% devido às deleções.

Quadro 61 – Motivações para implementar ações de RSE x Nível de RSE: *não motiva*

Motivações para implementar ações de RSE x Nível de RSE	Minimalista	Discrecionária	Estratégica	Total
Atendimento de apelos de campanhas públicas	2	3	3	8
Atendimento de comunidades próximas	1	3	0	4
Atendimento de demandas dos consumidores / clientes	0	2	1	3
Atendimento de pedidos de entidades govern./comunitárias	1	4	0	5
Aumento da satisfação dos acionistas	0	2	0	2
Aumento da satisfação dos funcionários da org.	1	1	1	3
Capacitação de fornecedores / cadeia produtiva da empresa	2	3	1	6
Comprometimento da empresa com a causa ambiental	0	1	1	2
Comprometimento da empresa com a causa social	0	0	0	0
Difusão do conceito de responsabilidade social empresarial	0	1	0	1
Melhoria da qualificação da mão-de-obra	0	1	2	3
Melhoria das relações com o sindicato	2	5	2	9
Motivação de ordem religiosa, filosófica ou ética	0	1	0	1
Posicionamento frente à concorrência (imagem, <i>market share</i> , etc)	0	1	2	3
Recebimento de incentivos fiscais	2	4	6	12
Total	11	32	19	62

Quadro 62 – Motivações para implementar ações de RSE x Nível de RSE: *motiva muito*

Motivações para implementar ações de RSE x Nível de RSE	Minimalista	Discricionária	Estratégica	Total
Atendimento de apelos de campanhas públicas	0	0	0	0
Atendimento de comunidades próximas	1	1	7	9
Atendimento de demandas dos consumidores / clientes	2	2	3	7
Atendimento de pedidos de entidades govern./comunitárias	1	0	4	5
Aumento da satisfação dos acionistas	3	4	3	10
Aumento da satisfação dos funcionários da org.	1	5	1	7
Capacitação de fornecedores / cadeia produtiva da empresa	0	2	2	4
Comprometimento da empresa com a causa ambiental	2	4	5	11
Comprometimento da empresa com a causa social	3	6	8	17
Difusão do conceito de responsabilidade social empresarial	3	5	7	15
Melhoria da qualificação da mão-de-obra	2	3	5	10
Melhoria das relações com o sindicato	0	0	1	1
Motivação de ordem religiosa, filosófica ou ética	3	4	6	13
Posicionamento frente à concorrência (imagem, <i>market share</i> , etc)	2	2	1	5
Recebimento de incentivos fiscais	0	0	0	0
Total	23	38	53	114

Quadro 63 – Diálogo com os *stakeholders* na construção de metas para uma gestão mais socialmente responsável x Nível de RSE

Diálogo com os <i>stakeholders</i> na construção de metas x Nível de RSE	Minimalista	Discricionária	Estratégica	Total
Discute	3	6	6	15
Não discute	0	1	0	1
Total	3	7	6	16

A soma dos percentuais é inferior a 100% devido às deleções.

Quadro 64 – Grau de diálogo com os *stakeholders* x Nível de RSE: *não dialoga*

Grau de diálogo com os <i>stakeholders</i> x Nível de RSE	Minimalista	Discricionária	Estratégica	Total
Público interno	0	0	0	0
Consumidores	0	0	0	0
Comunidade	1	0	0	1
Governo	0	1	0	1
Acionistas	0	0	0	0

A soma dos percentuais é inferior a 100% devido às deleções.

Quadro 65 – Grau de diálogo com os *stakeholders* x Nível de RSE: *dialoga muito*

Grau de diálogo com os <i>stakeholders</i> x Nível de RSE	Minimalista	Discricionária	Estratégica	Total
Público interno	2	3	5	10
Consumidores	2	4	2	8
Comunidade	1	1	4	6
Governo	3	0	1	4
Acionistas	3	5	2	10

A soma dos percentuais é inferior a 100% devido às deleções.

Quadro 66 – Valores investidos em RSE no ano x Nível de RSE

Valores investidos em RSE no ano x Nível de RSE	Minimalista	Discricionária	Estratégica	Total
Menos de 150 mil	2	1	0	3
De 150 a 300 mil	0	0	1	1
De 300 a 600 mil	0	0	4	4
Acima de 600 mil	0	0	2	2
Total	2	1	7	10

A soma dos percentuais é inferior a 100% devido às deleções.

Quadro 67 – Valores previstos para investimento em RSE no próximo ano x Nível de RSE

Valores previstos para investimento em RSE no próximo ano x Nível de RSE	Minimalista	Discricionária	Estratégica	Total
Menos de 150 mil	0	1	0	1
De 150 a 300 mil	0	1	0	1
De 300 a 600 mil	0	0	1	1
Acima de 600 mil	0	0	4	4
Total	0	2	5	7

A soma dos percentuais é inferior a 100% devido às deleções.

Quadro 68 – Uso de incentivos fiscais x Nível de RSE

Uso de incentivos fiscais x Nível de RSE	Minimalista	Discricionária	Estratégica	Total
Faz uso de incentivos fiscais	0	0	2	2
Não faz uso de incentivos fiscais	3	7	6	16
Total	3	7	8	18

Quadro 69 – Doações de ordem filantrópica x Nível de RSE

Doações de ordem filantrópica x Nível de RSE	Minimalista	Discricionária	Estratégica	Total
Faz doações de ordem filantrópica	0	7	6	13
Não faz doações de ordem filantrópica	3	0	2	5
Total	3	7	8	18

Quadro 70 – Valores das doações de ordem filantrópica x Nível de RSE

Valores das doações de ordem filantrópica x Nível de RSE	Minimalista	Discricionária	Estratégica	Total
Doação de materiais, equipamentos e recursos humanos	0	2	1	3
Até 10 mil	0	2	2	4
Acima de 10 até 50 mil	0	0	1	1
Acima de 50 mil	0	0	1	1
Não sabe informar	0	0	1	1
Total	0	4	5	10

A soma dos percentuais é inferior a 100% devido às deleções.

Quadro 71 – Meios utilizados para divulgar as ações de RSE x Nível de RSE

Meios utilizados para divulgar as ações de RSE x Nível de RSE	Minimalista	Discricionária	Estratégica	Total
Não se aplica, pois não fazemos divulgação	0	1	0	1
Participação em programas de rádio/televisão	0	0	4	4
Menção/citação/matérias em jornal impresso	2	2	6	10
Propaganda (paga) em mídia impressa/rádio/televisão	1	0	1	2
Página/site/portal próprio na internet	2	3	7	12
Página/site/portal de outras organizações na internet	0	1	4	5
Boletins, informativos, newsletters e similares impressos	1	1	5	7
Folder	2	1	7	10
Listas de discussão	1	0	1	2
Relatório de atividades	0	3	6	9
Balanço social	0	0	2	2
Cartazes	1	2	4	7
Notas para imprensa/press-release, release, "kit imprensa"	1	0	7	8
Vídeo ou filme	1	0	3	4
Participação de membro da organização em reuniões de outras organizações	3	2	7	12
Conversas com pessoas-chave/boca-a-boca	2	4	6	12
Outros (propostos por clientes, mídia local, participação em fóruns e eventos, materiais de divulgação internos, campanhas em outdoor, apresentação em CD)	0	5	2	7
Total	17	25	72	114

A quantidade de citações é superior à quantidade de observações devido às respostas múltiplas (16 no máximo).

Quadro 72 – Realiza/patrocina de campanhas de mídia relacionadas a questões de interesse público x Nível de RSE

Realiza/patrocina de campanhas de mídia relacionadas a questões de interesse público x Nível de RSE	Minimalista	Discricionária	Estratégica	Total
Realiza/patrocina de campanhas de mídia relacionadas a questões de interesse público	0	2	5	7
Não realiza/patrocina de campanhas de mídia relacionadas a questões de interesse público	3	5	3	11
Total	3	7	8	18

8.1. AÇÃO SOCIAL DA ORGANIZAÇÃO x NÍVEL DE RSE

Quadro 73 – Desenvolvimento de ações sociais para a comunidade/sociedade x Nível de RSE

Desenvolvimento de ações sociais para a comunidade/sociedade x Nível de RSE	Minimalista	Discricionária	Estratégica	Total
Desenvolve ações sociais para a comunidade/sociedade	2	7	7	16
Não desenvolve ações sociais para a comunidade/sociedade	1	0	0	1
Total	3	7	7	17

A soma dos percentuais é inferior a 100% devido às deleções.

Quadro 74 – Público-alvo beneficiado pelas ações sociais da organização x Nível de RSE

Público-alvo beneficiado pelas ações sociais da organização x Nível de RSE	Minimalista	Discricionária	Estratégica	Total
Criança	1	6	8	15
Jovem	2	5	8	15
Adulto	1	2	7	10
Idoso	0	2	5	7
Mulher	0	0	4	4
Família	0	2	3	5
Portador de necessidades especiais	0	2	5	7
Total	4	19	40	63

Quadro 75 – Grau de intensidade de atuação nas diversas áreas x Nível de RSE: *não atua*

Grau de intensidade de atuação nas diversas áreas x Nível de RSE	Minimalista	Discricionária	Estratégica	Total
Alimentação e abastecimento	1	2	2	5
Assistência social	2	0	2	4
Comunicação				
Comunidade	1	4	3	8
Cultura	1	3	1	5
Desenvolvimento local sustentável	0	4	0	4
Direitos humanos / civis ou justiça / cidadania	0	2	1	3
Educação e alfabetização	1	3	0	4
Esporte	2	3	2	7
Lazer e recreação	2	2	1	5
Meio ambiente	0	2	1	3
Qualificação profissional	0	4	2	6
Saúde	1	1	4	6
Segurança	1	4	3	8
Voluntariado	1	1	1	3

Quadro 76 – Grau de intensidade de atuação nas diversas áreas x Nível de RSE: *atua intensamente*

Grau de intensidade de atuação nas diversas áreas x Nível de RSE	Minimalista	Discricionária	Estratégica	Total
Alimentação e abastecimento	0	2	2	4
Assistência social	0	3	2	5
Comunicação				
Comunidade	0	0	2	2
Cultura	1	1	3	5
Desenvolvimento local sustentável	2	1	6	9
Direitos humanos / civis ou justiça / cidadania	2	2	3	7
Educação e alfabetização	1	0	6	7
Esporte	0	2	1	3
Lazer e recreação	0	1	2	3
Meio ambiente	2	1	4	7
Qualificação profissional	2	1	2	5
Saúde	1	1	1	3
Segurança	0	1	1	2
Voluntariado	1	1	2	4

Quadro 77 – Áreas dos projetos de destaque x Nível de RSE

Área do projeto de destaque x Nível de RSE	Minimalista	Discrecionária	Estratégica	Total
Alimentação e abastecimento	0	2	0	2
Assistência social	0	2	2	4
Comunicação	0	0	1	1
Cultura	0	0	3	3
Desenvolvimento local sustentável	0	1	4	5
Direitos humanos / civis ou justiça / cidadania	0	0	0	0
Educação e alfabetização	0	0	4	4
Esporte	0	1	0	1
Lazer e recreação	0	0	0	0
Meio ambiente	0	2	3	5
Pesquisa científica	0	0	1	1
Qualificação profissional	0	0	1	1
Saúde	0	0	0	0
Segurança	0	0	2	2
Voluntariado	0	6	1	7
Não respondeu	8	4	0	12

Dos projetos apresentados pelos respondentes, 9 (16,7%) representavam projetos de filantropia (doações de recursos físicos/financeiros), e não ações estruturadas de responsabilidade social empresarial, sendo sete apresentados por organizações do nível discrecionário e dois por organizações do nível estratégico.

Não foram apresentados projetos em 12 (22,2%) respostas do total, sendo sete respostas do nível minimalista e quatro do nível discrecionário.

Outras 6 (11,1%) respostas não foram analisadas por não se tratarem de ação social, de acordo com o conceito utilizado nesta pesquisa, sendo duas do nível minimalista, quatro do nível discrecionário e uma do nível estratégico.

Quadro 78 – Público-alvo dos projetos de destaque

Público-alvo beneficiado pelas ações sociais da organização	Minimalista	Discricionária	Estratégica	Total
Criança	0	7	5	12
Jovem	0	3	4	7
Adulto	0	3	3	6
Idoso	0	2	0	2
Mulher	0	0	1	1
Família	0	0	3	3
Funcionários e colaboradores	0	0	4	4
Portador de necessidades especiais	0	0	1	1
Clientes	0	0	1	1
Comunidade	0	2	4	6
Sociedade	0	1	3	4

Não foram analisados os projetos que não se caracterizavam como ação social, de acordo com o quadro anterior. A presença de funcionários e colaboradores como público-alvo dos projetos, apesar das ações internas à organização não estarem incluídas na ação social, se justifica pelo fato de alguns projetos externos terem como público-alvo também os funcionários/colaboradores da própria organização.

Quadro 79 – Parceiros dos projetos de destaque x Nível de RSE

Parceiros dos projetos de destaque x Nível de RSE	Minimalista	Discricionária	Estratégica	Total
Adm pública / Governo Municipal	0	1	5	6
Adm pública/ Governo Estadual	0	1	4	5
Adm pública/ Governo Federal	0	0	5	5
Agências multilaterais / internacionais	0	0	1	1
Empresas privadas	0	1	5	6
Movimentos sociais	0	0	2	2
ONGs / Associações sem fins lucrativos	0	2	10	12
Organizações comunitárias ou de bairros	0	1	2	3
Sindicatos / associações profissionais	0	0	1	1
Sindicatos / associações profissionais	0	0	1	1
Total	0	6	36	42

Quadro 80 – Participação em espaços de articulação interorganizacional dos projetos de destaque x Nível de RSE

Participação em espaços de articulação interorganizacional dos projetos de destaque x Nível de RSE	Minimalista	Discricionária	Estratégica	Total
Forúns, conselhos e outras iniciativas de apoio ao desenvolvimento	1	0	1	2
Federações/confederações	0	0	1	1
Sistema S (Sesi, Sebrae, Senai, Senat, Senac, Sesi e Senar)	0	0	5	5
Total	1	0	7	8

Quadro 81 – Valores investidos nos projetos de destaque x Nível de RSE

Valores investidos nos projetos de destaque x Nível de RSE	Minimalista	Discricionária	Estratégica	Total
Não teve custo	0	8	1	17
Cessão de recursos físicos/materiais	0	6	7	13
Cessão de recursos humanos	0	6	5	11
Até R\$ 50 mil	0	4	2	6
Acima de R\$ 50 até R\$ 100 mil	0	0	4	4
Acima de R\$ 200 mil até R\$ 500 mil	0	1	3	4
Acima de R\$ 500 mil	0	0	4	4
Não soube informar	0	1	0	2
Não divulga	0	0	3	3
Total	0	26	29	55

A quantidade de citações é superior à quantidade de observações devido às respostas múltiplas.

Quadro 82 – Discussão de assuntos relacionados a projetos, ações, recursos e problemas com a comunidade / público-alvo / beneficiários x Nível de RSE

Discussão com a comunidade / público-alvo / beneficiários x Nível de RSE	Minimalista	Discricionária	Estratégica	Total
Discute	2	3	8	13
Não discute	1	4	0	5
Total	3	7	8	18

Quadro 83 – Participação dos funcionários em projetos realizados pela organização x Nível de RSE

Participação dos funcionários em projetos x Nível de RSE	Minimalista	Discricionária	Estratégica	Total
Não participa	1	2	0	3
Participa com estímulo ao trabalho voluntário fora do horário do expediente	1	3	6	10
Participa com cessão de horas de trabalho para estas atividades	1	4	5	10
Total	3	9	11	23

A quantidade de citações é superior à quantidade de observações devido às respostas múltiplas.

8.2. PARCERIAS NA AÇÃO SOCIAL DA ORGANIZAÇÃO x NÍVEL DE RSE

Quadro 84 – Estabelecimento de parcerias com outras organizações x Nível de RSE

Estabelecimento de parcerias com outras organizações x Nível de RSE	Minimalista	Discricionária	Estratégica	Total
Estabelece parcerias	1	5	8	14
Não estabelece parcerias	2	2	0	4
Não soube informar	0	0	0	0
Total	3	7	8	18

Quadro 85 – Parceiros das organizações x Nível de RSE: *não faz parceria*

Parceiros das organizações x Nível de RSE	Minimalista	Discricionária	Estratégica	Total
Adm pública / Governo Municipal	1	0	2	3
Adm pública/ Governo Estadual	0	1	4	5
Adm pública/ Governo Federal	1	1	2	4
Agências multilaterais / internacionais	1	1	4	6
Empresas privadas	1	0	3	4
Empresas públicas	1	1	5	7
Movimentos sociais	1	1	4	6
ONGs / Associações sem fins lucrativos	1	0	0	1
Organizações comunitárias ou de bairros	1	1	2	4
Sindicatos/ associações profissionais	1	1	3	5

Quadro 86 – Parceiros das organizações x Nível de RSE: *a parceria é muito importante*

Parceiros das organizações x Nível de RSE	Minimalista	Discricionária	Estratégica	Total
Adm pública / Governo Municipal	0	1	6	7
Adm pública/ Governo Estadual	1	2	3	6
Adm pública/ Governo Federal	0	0	4	4
Agências multilaterais / internacionais	0	0	3	3
Empresas privadas	0	2	3	5
Empresas públicas	0	0	2	2
Movimentos sociais	0	0	1	1
ONGs / Associações sem fins lucrativos	0	3	8	11
Organizações comunitárias ou de bairros	0	1	4	5
Sindicatos/ associações profissionais	0	0	2	2

Quadro 87 – Participação em espaços de articulação interorganizacional x Nível de RSE: *não participa*

Participação em espaços de articulação interorganizacional x Nível de RSE	Minimalista	Discricionária	Estratégica	Total
Conselhos de empresa	1	1	6	8
Forúns, conselhos e outras iniciativas de apoio ao desenvolvimento	1	1	2	4
Federações / confederações	1	1	4	6
Redes	1	1	4	6
Sistema S (Sesi, Sebrae, Senai, Senat, Senac, Sesi e Senar)	0	1	1	2

Quadro 88 – Participação em espaços de articulação interorganizacional x Nível de RSE: *a participação é muito importante*

Participação em espaços de articulação interorganizacional x Nível de RSE	Minimalista	Discricionária	Estratégica	Total
Conselhos de empresa	0	1	1	2
Forúns, conselhos e outras iniciativas de apoio ao desenvolvimento	0	1	3	4
Federações / confederações	0	0	3	3
Redes	0	0	2	2
Sistema S (Sesi, Sebrae, Senai, Senat, Senac, Sesi e Senar)	0	1	4	5

Quadro 89 – Parcerias com instituições de ensino para a qualificação da mão-de-obra x Nível de RSE

Parcerias com instituições de ensino para qualificação da mão-de-obra x Nível de RSE	Minimalista	Discricionária	Estratégica	Total
Estabelece parcerias	1	1	6	8
Não estabelece parcerias	2	5	2	9
Total	3	6	8	17

A soma dos percentuais é inferior a 100% devido às deleções.

Quadro 90 – Estímulo/patrocínio de desenvolvimento de pesquisa e tecnologia em atuação conjunta com a comunidade acadêmica e científica x Nível de RSE

Estímulo/patrocínio de desenvolvimento de pesquisa e tecnologia em atuação conjunta com a comunidade acadêmica e científica x Nível de RSE	Minimalista	Discricionária	Estratégica	Total
Estimula ou patrocina	1	2	3	6
Não estimula ou patrocina	2	4	5	11
Total	3	6	8	17

A soma dos percentuais é inferior a 100% devido às deleções.

APÊNDICE D – Perfil da responsabilidade social

Quadro 1 – Perfil da responsabilidade social nas organizações associadas ao Instituto Ethos na Bahia

DIMENSÃO	ATRIBUTOS	CARACTERÍSTICAS ENCONTRADAS
Perfil organizacional	Histórico	66,7% das organizações são têm sua sede, matriz ou central na Bahia.
		As organizações pesquisadas atuam preponderantemente na área de comércio e serviços (72,2%).
		66,7% das organizações têm menos de 20 anos fundadas.
	Tamanho	Classificam-se quanto ao porte em: grandes (55,5%), médias (27,8%), e micro e pequenas (16,7%), de acordo com a classificação do Sebrae.
		Apesar de 33,3% não terem indicado seu faturamento anual, os maiores percentuais estão concentrados nos dois extremos: 22,2% faturam até R\$ 1.200mil, e 22,2% acima de R\$ 60.000 mil.
Gestão da responsabilidade social empresarial	Perfil do gestor	O gestor da responsabilidade é predominantemente do sexo masculino (61,1%), a presença de mulheres é significativa (38,9%).
		O grau de escolaridade é bem distribuído entre os de nível superior, especialização e mestrado, mas o percentual de doutores é pequeno (4,8%).
		A faixa etária também não apresenta um padrão, sendo crescente de 21 a 50 anos, e menor a partir dos 51 anos (16,7%).
	Estrutura	A área responsável pela responsabilidade social tem um percentual maior na opção outras (40%), tendo sido citadas outra diretoria, assessoria ou sem área específica. Em seguida, tem-se as áreas de marketing (19%) e recursos humanos (14,3%).
		Os investimentos em consultoria externa são realizados por 44,4% das organizações.
Treinamento e capacitação	A participação em processos de treinamento e capacitação é predominante entre os dirigentes (40%) e funcionários assalariados (28%).	
Mecanismos de avaliação e transparência	Avaliação	72,2% avaliam sempre ou às vezes seus projetos.
		O resultado menos percebido foi o aumento da lucratividade – 77,8% NÃO observaram ou observaram pouco. Em termos de resultados plenamente alcançados e alcançados às vezes, destacam-se a melhoria do compromisso dos empregados com a organização (78,4%) e a melhoria de sua imagem institucional (72,3%). Do mesmo modo, mas com percentuais maiores de alcance mediano, tem-se a melhoria das relações da organização com a comunidade (77,8%) e a melhoria das condições de vida desta (72,2%).

		<p>As maiores dificuldades encontradas foram a falta de qualidade dos projetos sociais apresentados pelos parceiros (37,5%), e sobre a falta de incentivos governamentais (35,3%), que aparece também com 29,4% de dificuldade mediana.</p> <p>NÃO encontraram dificuldades também para a falta de qualidade dos projetos sociais apresentados pelos parceiros (37,5%), e falta de confiança na capacidade de gestão e transparência das organizações comunitárias parceiras (35,3%).</p>
	Transparência	83,4% das organizações prestam contas sempre ou às vezes, principalmente para os associados, sócios, cooperados e membros da própria entidade (40%) através de relatórios, balanços, reuniões, divulgação no sítio da organização, balanço social, auditorias internas, mídia exterior e livros.
Configuração de ações, projetos e programas	Justificativa	As principais motivações são compromisso com a causa social (94,4%), difusão do conceito de responsabilidade social (83,3%), e motivações de ordem filantrópica ou religiosa (72,2%).
	Critérios e formas de investimento	<p>Apesar do baixo número de respostas, as organizações que menos investem em responsabilidade social tendem a investir menos no próximo ano, enquanto as que mais investem pretendem aumentar ainda mais seus investimentos.</p> <p>89% não fazem uso de incentivos fiscais.</p>
	Planejamento	<p>82,4% incorporam a responsabilidade social ao seu planejamento estratégico.</p> <p>93,7% constroem diálogos com seus <i>stakeholders</i>, principalmente com os acionistas (56,7%), com o público interno (40%), e com a comunidade (40%). Nenhuma afirma não dialogar com acionistas e com o público interno.</p>
	Implementação	<p>72,2% fazem doações filantrópicas, mas os maiores percentuais não representam doações em termos de recursos financeiros, e sim equipamentos, materiais e horas de trabalho de seus funcionários. Quando doam recursos financeiros, o valor é, em geral, inferior a R\$ 10 mil.</p> <p>Página, sítio ou portal próprio na Internet, participação de membro da organização em reuniões de outras organizações e conversas com pessoas chave/boca-a-boca constituem os meios mais utilizados para divulgação, com 10,5% cada um.</p> <p>61,1% NÃO patrocinam campanhas de interesse público.</p>
	Ação social	<p>88,9% desenvolvem ações sociais para a comunidade/sociedade onde atuam.</p> <p>Em relação ao público-alvo, destacam-se os projetos para crianças e jovens (83,3% ao todo), seguidos por adultos (55,6%).</p> <p>As principais áreas de atuação dos projetos são desenvolvimento local sustentável (50%) e direitos humanos e civis/justiça e cidadania, educação e alfabetização e meio ambiente (38,9% cada).</p> <p>Com grau de atuação mediano destacam-se as áreas de cultura e lazer (33,3% cada).</p> <p>72,2% discutem com a comunidade, público-alvo e beneficiários os assuntos relacionados a projetos, recursos e problemas.</p>

		Em 55,6% das organizações os funcionários participam das ações de responsabilidade social com cessão de horas para as atividades, bem como são estimulados a atuar voluntariamente fora do horário de trabalho.
	Projetos citados em que atua mediana ou intensamente	12 respostas não foram observadas, de um total possível de 54 projetos (3 por organização) e 9 constituíam projetos filantrópicos.
		6 respostas foram descartadas, por não configurarem ações sociais.
		Áreas que mais de destacaram: voluntariado, com 13%, e meio ambiente e desenvolvimento local sustentável, com 9,3%.
		O público-alvo dos projetos são novamente crianças e jovens (35,2% do total) e adultos (11,1%) predominantemente.
		31,5% não tiveram custo, 24,1% cederam recursos físicos e materiais; e 20,4% recursos humanos.
		14,1% investem valores abaixo de R\$ 50 mil, e 22,2% valores a partir de R\$ 50 mil.
		Os parceiros mais citados são as ONGs e as associações sem fins lucrativos, que juntas perfazem 24,1% do total, seguidas pelas empresas privadas com 11,1%.
	O espaço de articulação interorganizacional de que mais participam é o Sistema S (9,3%).	
	Parcerias na ação social	50% das organizações afirmou não realizar parcerias para atuar, e outros 44,4% afirmaram atuar conjuntamente.
		Os parceiros mais importante são novamente as ONGs e as associações sem fins lucrativos, com 61,1%, e em menor escala o governo municipal, com 38,9% e estadual, com 33,3%.
		O espaço de articulação interorganizacional de que mais participam são fóruns, conselhos e outras iniciativas de apoio ao desenvolvimento (22,2%), e federações e confederações (16,7%).
		50% NÃO estabelecem parcerias e 44,4% estabelecem parcerias para melhoria da qualificação da mão-de-obra.
61,1% não estimulam/patrocinam o desenvolvimento de pesquisa e tecnologia com a comunidade científica e acadêmica.		

APÊNDICE E – Padrão de atuação social das organizações nos níveis de RSE

Quadro 1 – Padrão de atuação no social das organizações associadas ao Instituto Ethos na Bahia de acordo com o nível de responsabilidade social

DIMENSÕES	ATRIBUTOS	NÍVEL DE RSE		
		MINIMALISTA	DISCRIONÁRIO	ESTRATÉGICO
Perfil organizacional	Histórico	100% são organizações do tipo sede, matriz ou central.	85,7% são organizações do tipo sede, matriz ou central.	62,5% são org. do tipo representação, filial, unidade de apoio ou regional.
		100% atuam em comércio e serviços.	100% atuam em comércio e serviços.	37,5% atuam em comércio e serviços e 37,5% na área industrial.
		66,7% das organizações têm menos de 20 anos de fundadas.	42,9% têm menos de 20 anos de fundadas.	50% têm menos de 10 anos de fundadas.
	Tamanho	100% são micro e pequenas organizações.	57,1% são grandes e 28,6% são médias organizações.	75% são grandes organizações.
		100% faturam até R\$ 1.200 mil.	28,6% faturam entre R\$ 1.200 mil e R\$ 10.500 mil, mas a maioria preferiu não informar o faturamento.	50% faturam acima de R\$ 60.000 mil e 25% até R\$ 1.200 mil.
Gestão da responsabilidade social empresarial	Perfil do gestor	67,7% são do sexo masculino.	57,1% são do sexo feminino.	75% são do sexo masculino.
		O grau de escolaridade é bem distribuído entre nível superior, especialização e mestrado.	57,1% dos gestores têm mestrado.	50% têm mestrado, e os outros 50% nível superior.
		66,7% têm entre 31 e 40 anos.	42,9% têm entre 21 e 30 anos.	50% têm entre 41 e 50 anos.
	Estrutura	66,7% das organizações citaram outras áreas como responsável pela responsabilidade social.	57,1% citaram outras áreas como responsável pela responsabilidade social, e outros 51,7% citaram Marketing.	87,5% das org. citaram outras áreas como responsável pela responsabilidade social.

		100% NÃO contratam consultoria externa na área.	71,4% NÃO contratam consultoria externa na área.	75% contratam consultoria externa na área.
	Treinamento e capacitação	75% das organizações incluem os dirigentes em processos de capacitação na área.	30% NÃO fazem capacitação, e das organizações que fazem, 30% incluem os dirigentes em processos de capacitação na área.	36,4% das organizações incluem os dirigentes e 36,4% incluem os funcionários assalariados em processos de capacitação na área.
Mecanismos de avaliação e transparência	Avaliação	66,7% avaliam sempre seus projetos.	57,1% nunca avaliam seus projetos.	87,5% avaliam sempre seus projetos.
		33,3% NÃO observaram resultados de melhoria das condições de vida da comunidade, de desenvolvimento socioterritorial e de aumento da lucratividade. 100% alcançaram plenamente a satisfação pessoal e espiritual do “dono” da org., e 66,7% alcançaram plenamente a contribuição para os objetivos estratégicos.	71,4% NÃO observaram como resultado aumento da lucratividade. 57,1% alcançaram plenamente a satisfação pessoal e espiritual do “dono” da organização.	37,5% NÃO observaram como resultado aumento da lucratividade. 87,5% alcançaram plenamente a contribuição para os objetivos estratégicos e 87,5% a melhoria da imagem institucional.

		<p>66,7% NÃO identificaram como dificuldade a deficiência de pessoal qualificado na organização para realizar as ações.</p> <p>66,7% encontraram muita dificuldade pela falta de recursos da própria organização.</p>	<p>28,6% NÃO identificaram como dificuldade a deficiência de pessoal qualificado na organização para realizar as ações e a falta de recursos da própria organização.</p> <p>28,6% encontraram muita dificuldade pela falta de recursos da própria organização, pelos poucos incentivos governamentais e pela falta de qualidade dos projetos apresentados pelos parceiros.</p>	<p>50% NÃO identificaram como dificuldade os poucos incentivos gov..., a falta de qualidade nos projetos sociais apresentados pelos parceiros, e a falta de confiança na capacidade de gestão e transparência das org.comunitárias que executam ações parceiras.</p> <p>37,5% encontraram muita dificuldade pelos poucos incentivos governamentais e pela falta de qualidade nos projetos sociais apresentados pelos parceiros.</p>
	Transparência	<p>Não existe padrão na prestação de contas.</p>	<p>42,9% sempre prestam contas de suas ações.</p>	<p>75% sempre prestam contas de suas ações.</p>
		<p>33,3% prestam contas para a sociedade em geral e para associados, cooperados, sócios e membros da própria instituição.</p>	<p>42,9% prestam contas para outros (governo, público interno, clientes, parceiros e auditorias).</p>	<p>87,5% prestam contas para os associados, cooperados, sócios e membros da própria instituição. 50% prestam contas para a sociedade em geral e 50% para outros (governo, público interno, clientes, parceiros e auditorias).</p>

Configuração de ações, projetos e programas	Justificativa	66,7% NÃO se sentem motivadas por atendimento de apelos de campanhas públicas, 66,7% por capacitação de fornecedores e da cadeia produtiva da org., e 66,7% pela melhoria das relações com o sindicato. 100% se sentem motivadas pelo aumento da satisfação dos acionistas, 100% pelo comprometimento da empresa com as causas sociais e ambientais.	71,4% NÃO se sentem motivadas pela melhoria das relações com o sindicato, 57,1% pelo atendimento de pedidos de entidades governamentais/comunit. e 57,1% pelo recebimento de incentivos fiscais. 85,7% se sentem motivadas pelo comprometimento com a causa social, 71,4% pela difusão do conceito de responsabilidade social e aumento da satisfação dos acionistas, e 57,1% pelo comprometimento com a causa ambiental e por motivações de ordem religiosa ou filantrópica.	75% NÃO se sentem motivadas pelo recebimento de incentivos fiscais. 100% se sentem motivadas pelo comprometimento com a causa social, 87,5% pela difusão do conceito e pelo atendimento de comunidades próximas, e 62,5% pelo comprometimento com a causa ambiental e com a melhoria da qualificação da mão-de-obra.
	Critérios e formas de investimento	100% investem valores inferiores a R\$ 150 mil.	Das org. que responderam (14,3%), todas investem valores inferiores a R\$ 150 mil.	50% investem valores de R\$ 300 a 600 mil, e 25% acima de R\$ 600 mil. 50% pretendem investir acima de R\$ 600 mil no ano seguinte.
		100% NÃO fazem uso de incentivos fiscais.	100% NÃO fazem uso de incentivos fiscais.	75% NÃO fazem uso de incentivos fiscais.
	Planejamento	100% incorporam a responsabilidade social ao seu planejamento estratégico.	42,9% incorporam a responsabilidade social ao seu planejamento estratégico, e 42,9% NÃO incorporam.	100% incorporam a responsabilidade social ao seu planejamento estratégico.

		100% constroem diálogos com seus <i>stakeholders</i> , principalmente com os acionistas (100%), com o governo (100%), com o público interno (66,7%), e com os consumidores (66,7%).	85,7% constroem diálogos com seus <i>stakeholders</i> , principalmente com os acionistas (71,4%) e com o governo (100%), com o público interno (42,9%).	75% constroem diálogos com seus <i>stakeholders</i> (total das org. que responderam a esta questão), principalmente com o público interno (62,5%), e com a comunidade (50%).
	Implementação	100% NÃO fazem doações filantrópicas.	100% fazem doações filantrópicas. Os valores doados são inferiores a R\$ 10 mil, ou representam cessão de recursos físicos, materiais ou humanos.	75% fazem doações filantrópicas. Os valores doados variam bastante. Apenas 2 citações foram observadas para valores inferiores a R\$ 10 mil.
		100% divulgam suas ações através da participação de membros da organização em reuniões de outras org., e 66,7% utilizam menção, citação ou matéria em jornal impresso, página sítio ou portal próprio na Internet, <i>folder</i> e conversas com pessoas-chave/boca-a-boca.	71,4% divulgam suas ações através de outros meios que não os apresentados e 57,1% conversam com pessoas chave ou fazem o boca-a-boca.	87,5% divulgam através de página, sítio ou portal próprio na Internet, de <i>folders</i> , e de notas para a imprensa, <i>press-release</i> , <i>release</i> e “kit imprensa”; 75% com conversas com pessoas-chave/boca a boca e 62,5% através de boletins, informativos, <i>newsletters</i> e similares.
		100% NÃO patrocinam campanhas de interesse público.	71,4% NÃO patrocinam campanhas de interesse público.	62,5% patrocinam campanhas de interesse público.
	Ação social	56,7% desenvolvem ações sociais para a comunidade/sociedade onde atuam.	100% desenvolvem ações sociais para a comunidade/sociedade onde atuam.	87,5% (total das org. que responderam à questão) desenvolvem ações sociais para a comunidade/sociedade onde atuam.

		66,7% desenvolvem projetos para jovens.	85,7% desenvolvem projetos para crianças e 71,4% para jovens.	100% desenvolvem projetos para crianças e para jovens, 87,5% para adultos, 62,5% para idosos e portadores de necessidades especiais, e 50% para mulheres.
		66,7% NÃO atuam nas áreas de lazer e recreação, esporte e assistência social. 66,7% atuam intensamente nas áreas de qualificação profissional, meio ambiente, direitos humanos e civis/justiça e cidadania, e desenvolvimento local sustentável.	57,1% NÃO atuam nas áreas de segurança, qualificação profissional, desenvolvimento local sustentável e comunidade; 42,9% não atuam em educação e alfabetização e em cultura.. 42,9% atuam na área de assistência social.	100% NÃO atuam em voluntariado, e 50% não atuam na área de saúde. 75% atuam em educação e alfabetização e cultura, e 50% em meio ambiente.
		100% discutem com a comunidade, público-alvo e beneficiários os assuntos relacionados a projetos, recursos e problemas.	85,7% discutem com a comunidade, público-alvo e beneficiários os assuntos relacionados a projetos, recursos e problemas.	75% (total das org. que responderam a esta questão) discutem com a comunidade, público-alvo e beneficiários os assuntos relacionados a projetos, recursos e problemas.
		66,7% dos funcionários participam de projetos realizados, ou através de cessão de horas de trabalho ou de estímulo à ação voluntária fora do horário de trabalho.	57,1% participam de projetos com cessão de horas de trabalho para estas atividades.	75% participam de atividades através do estímulo ao trabalho voluntário fora do horário de expediente e 62,5% com cessão de horas de trabalho para estas atividades.
	Projetos citados em que atua mediana ou intensamente	8 não respostas - 1 projeto descartado Nenhum projeto analisado	4 não respostas 7 projetos filantrópicos 4 projetos descartados 13 projetos analisados	- 2 projetos filantrópicos 1 projeto descartado 23 projetos analisados

	-	6 observações na área de voluntariado.	4 observações na área de educação e alfabetização, 4 em desenvolvimento local sustentável e 3 nas de meio ambiente e de cultura.
	-	7 projetos voltados para crianças.	5 projetos voltados para as crianças.
	-	8 citações de projetos sem custo; 6 citações de cessão de recursos humanos e de recursos físicos e materiais.	7 citações de cessão de recursos físicos e materiais e 5 de cessão de recursos humanos. 4 citações para projetos acima de R\$ 500 mil, 4 e entre R\$ 50 e R\$ 100 mil.
	-	2 parcerias com ONGs e associações sem fins lucrativos.	10 parcerias com ONGs e associações sem fins lucrativos; 5 com governo municipal, governo federal e empresas privadas.
	-	1 participação em fóruns, conselhos e outras iniciativas de apoio ao desenvolvimento.	5 participações no Sistema S.
	-	8 não tiveram custo, e 12 foram cessão de recursos físicos, materiais e humanos.	12 foram cessão de recursos físicos, materiais e humanos.
Parcerias na ação social	66,7% NÃO realizam parcerias para atuar.	71,4% realizam parcerias para atuar.	100% realizam parcerias para atuar.

		<p>33,3% indicaram NÃO fazer parceria com todas as opções, exceto governo estadual.</p> <p>O parceiro mais importantes é o governo estadual, com 33,3%</p>	<p>14,3% indicaram NÃO realizar parcerias com todas as opções, exceto governo municipal, empresas privadas e ONGs e associações sem fins lucrativos.</p> <p>Os parceiros mais importantes são as ONGs e associações sem fins lucrativos com 42,9%.</p>	<p>62,5% NÃO fazem parcerias com empresas públicas, e 50% com o governo estadual, com agências multilaterais e internacionais, e com movimentos sociais.</p> <p>Os parceiros mais importantes são as ONGs (100%), o governo municipal (75%), e o governo federal e as organizações comunitárias ou de bairro (50%).</p>
		<p>33,3% firmaram NÃO participar de todos, exceto Sistema S.</p>	<p>14,3% afirmaram NÃO participar de espaços de articulação interorganizacional.</p>	<p>75% afirmaram NÃO participar de conselhos de empresa; 50% NÃO participam de federações e confederações e redes.</p>
		<p>66,7% NÃO estabelecem parcerias para melhoria da qualificação da mão-de-obra.</p>	<p>71,4% NÃO estabelecem parcerias para melhoria da qualificação da mão-de-obra.</p>	<p>75% estabelecem parcerias para melhoria da qualificação da mão-de-obra.</p>
		<p>66,7% NÃO estimulam/patrocinam o desenvolvimento de pesquisa e tecnologia com a comunidade científica e acadêmica.</p>	<p>57,1% NÃO estimulam/patrocinam o desenvolvimento de pesquisa e tecnologia com a comunidade científica e acadêmica.</p>	<p>62,5% NÃO estimulam/patrocinam o desenvolvimento de pesquisa e tecnologia com a comunidade científica e acadêmica.</p>