

**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE TECNOLOGIA
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

DAYVISSON DAMASCENO DA NÓBREGA

***PERFORMANCE SOCIAL CORPORATIVA: UMA ANÁLISE COMPARATIVA
ENTRE DUAS EMPRESAS DO SETOR CALÇADISTA***

JOÃO PESSOA - PB

2019

DAYVISSON DAMASCENO DA NÓBREGA

*PERFORMANCE SOCIAL CORPORATIVA: UMA ANÁLISE COMPARATIVA ENTRE
DUAS EMPRESAS DO SETOR CALÇADISTA*

Trabalho de conclusão de curso (TCC)
apresentado ao departamento de Engenharia de
Produção da Universidade Federal da Paraíba,
como requisito parcial para a obtenção do grau
de Bacharel em Engenharia de Produção.

Orientadora: Profa. Dra. Maria de Lourdes Barreto Gomes

JOÃO PESSOA – PB

2019



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE TECNOLOGIA
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

FOLHA DE APROVAÇÃO

Aluno: Dayvisson Damasceno da Nóbrega

Título do trabalho: *Performance Social Corporativa: Uma análise comparativa entre duas empresas do setor calçadista*

Trabalho de Conclusão do Curso defendido e aprovado em 06/12/2019 pela banca examinadora:

Orientadora - Profa.Dr.Maria de Lourdes Barreto Gomes

Examinador interno - Prof.Dr. Darlan Azevedo Pereira

Examinador interno - Profa.Dr. Juliana Machion Gonçalves

**Catalogação na publicação
Seção de Catalogação e Classificação**

N754p Nobrega, Dayvisson Damasceno da.

Performance Social Corporativa: Uma análise comparativa entre duas empresas do setor calçadista / Dayvisson Damasceno da Nobrega. - João Pessoa, 2019.

96 f. : il.

Orientação: Maria de Lourdes Barreto Gomes.
Monografia (Graduação) - UFPB/CT.

1. Responsabilidade Social Corporativa. 2. Performance Social Corporativa. 3. Setor calçadista. I. Gomes, Maria de Lourdes Barreto. II. Titulo.

UFPB/BC

RESUMO

A Responsabilidade Social Corporativa (RSC) se tornou uma importante ferramenta utilizada pelas organizações que visam sua sustentabilidade empresarial, a partir do estabelecimento de metas empresariais compatíveis com o desenvolvimento sustentável da sociedade. Esse trabalho analisou as práticas da RSC em duas empresas de pequeno porte do setor calçadista paraibano. Para tanto, a fim de analisar estas práticas de modo pragmático, optou-se por utilizar o modelo de Nóbrega (2006), visto que na sua perspectiva de *performance* sob a ótica dos *stakeholders*, aborda diversos aspectos simultaneamente, como: responsabilidade (motivação), responsividade (postura) e saídas (efeitos). Trata-se de uma pesquisa quali-quantitativa quanto à abordagem do problema, descritiva e de natureza aplicada. Os dados foram coletados por meio de questionários para compreender as expectativas, percepções e, consequentemente, as satisfações dos colaboradores da empresa – grupo dos *stakeholders* escolhido para ser analisado em relação as questões sociais inerentes as suas realidades. As entrevistas aplicadas aos gestores compararam a visão dos colaboradores com a gestão da empresa. Os dados quantitativos, obtidos através dos questionários, foram analisados através do Teste de Fisher e Wilcoxon, assim como a Estatística Descritiva, com auxílio do software Microsoft Office Excel e software R-project. Quanto aos dados qualitativos, coletados por meio das entrevistas, foram analisados a partir da Análise de Conteúdo, com o auxílio do software Atlas TI. Os resultados mostraram que em ambas as empresas existem divergências entre as expectativas e as percepções dos seus colaboradores, quanto às ações da *Performance Social Corporativa* (PSC), como na questão “remuneração, benefícios e premiações” para a empresa A e “segurança no emprego” para a empresa B. Em relação as entrevistas realizadas com os gestores, identificou-se que para a maioria das questões analisadas, as empresas estão cientes do que está sendo repassado para os colaboradores, como para a empresa A, na questão da remuneração, por oferecer salários baixos. Por outro lado, alguns aspectos evidenciaram pequenas contradições entre os resultados referentes aos colaboradores e a visão dos gestores, como na questão da saúde e segurança no trabalho para a empresa B, sendo identificada como uma questão “reativa”, pela escala RDAP, todavia os gestores afirmaram que a empresa possui práticas referentes a esse aspecto.

Palavras-chaves: Responsabilidade Social Corporativa. *Performance Social Corporativa*. Setor calçadista.

ABSTRACT

Corporate Social Responsibility (CSR) has become an important tool used by organizations aiming at their business sustainability, based on the establishment of business goals compatible with the sustainable development of society. This paper analyzed the practices of CSR in two small companies in the Paraiban footwear sector. Therefore, in order to analyze these practices in a pragmatic way, it was decided to use the Nóbrega (2006) model, since in its performance perspective from the perspective of stakeholders, it addresses several aspects simultaneously, such as: responsibility (motivation), responsiveness (posture) and outputs (effects). This is a qualitative and quantitative research regarding the approach of the problem, descriptive and applied in nature. Data were collected through questionnaires to understand the expectations, perceptions and, consequently, the satisfaction of the employees of the company - a group of stakeholders chosen to be analyzed in relation to the social issues inherent to their realities. The interviews applied to managers compare the view of employees with the management of the company. The quantitative data, obtained through the questionnaires, were analyzed through the Fisher and Wilcoxon test, as well as the Descriptive Statistics, with the aid of Microsoft Office Excel software and R-project software. As for the qualitative data, collected through the interviews, were analyzed from the Content Analysis, with the aid of Atlas TI software. The results showed that in both companies there are differences between the expectations and perceptions of their employees, regarding the actions of the Corporate Social Performance (PSC), as in the question "remuneration, benefits and awards" for company A and "job security". For company B. Regarding interviews with managers, it was found that for most of the issues analyzed, companies are aware of what is being passed on to employees, such as company A, in the matter of compensation, for offering low wages. On the other hand, some aspects showed small contradictions between the results regarding the employees and the managers' view, such as the health and safety at work for company B, being identified as a "reactive" issue by the RDAP scale, however the managers stated that the company has practices related to this aspect.

Keywords: *Corporate Social Responsibility. Corporate Social Performance. Footwear industry.*

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Triple Bottom Line (TBL)	20
Figura 2 – Modelo de Performance Social Corporativa de Carroll (1979)	23
Figura 3 – Categorias de Responsabilidade Social Corporativa do modelo de PSC de Carroll (1979)	25
Figura 4 – Teoria dos Stakeholders	28
Figura 5 – Ilustração do modelo de Nóbrega (2016).....	30
Figura 6 – Os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da Agenda 2030	34
Figura 7 – Principais países produtores de calçados	36
Figura 8 – Segmentação da produção Brasileira de calçados por grandes regiões	37
Figura 9 – Segmentação da produção brasileira de calçados por Unidades da Federação.....	38
Figura 10 – Classificação da pesquisa	40
Figura 11 – Modelo Performance Social Corporativa - PSC	42
Figura 12 – Instrumento de pesquisa (EMc)	43
Figura 13 – Instrumentos de pesquisa (PMc)	44
Figura 14 – Instrumento de pesquisa (EPc).....	45
Figura 15 – Instrumento de pesquisa (PPc)	45
Figura 16 – Escala de RDAP	47
Figura 17 – Escala RDAP com definições por grupo.....	47
Figura 18 – Resultado por responsabilidade para colaboradores (Empresa A).....	52
Figura 19 – Resultado por responsabilidade para colaboradores (Empresa B).....	53
Figura 20 – Análise da postura (Empresa A)	54
Figura 21 – RDAP para colaboradores (Empresa A)	56
Figura 22 – RDAP para respostas válidas (Empresa A).....	57

Figura 23 – Análise da postura (Empresa B).....	58
Figura 24 – RDAP para colaboradores (Empresa B)	59
Figura 25 – RDAP para respostas válidas (Empresa B)	60
Figura 26 – Satisfação dos colaboradores (Empresa A).....	62
Figura 27 – Satisfação dos colaboradores (Empresa B)	63
Figura 28 – Rede de interligações	66
Figura 29 – Importância do colaborador	67
Figura 30 – Valores éticos e transparência	68
Figura 31 – Estima ao cliente	69
Figura 32 – Comunidade e meio ambiente	70
Figura 33 – Rede de interligações (Empresa B)	71
Figura 34 – Importância do colaborador (Empresa B)	72
Figura 35 – Valores éticos e transparência (Empresa B).....	73
Figura 36 – Estima ao cliente (Empresa B).....	73
Figura 37 – Comunidade e meio ambiente (Empresa B).....	74
Figura 38 – Responsabilidade e responsividade, por empresa	75
Figura 39 – Responsividade pela escala RDAP, por empresa.....	76
Figura 40 – Satisfação, por empresa.....	77

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Conceitos para Responsabilidade Social Corporativa	21
Quadro 2 – Princípios de RSC segundo modelo de PSC de Wood (1991)	27
Quadro 3 – Eixos de atuação da Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável	32
Quadro 4 – Questões Sociais	51
Quadro 5 – RDAP por questão (Empresa A)	58
Quadro 6 – RDAP por questão (Empresa B).....	61
Quadro 7 – Agrupamento das questões sociais	65
Quadro 8 – Práticas da PSC e ODS	78

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABICALÇADOS - Associação Brasileira de Industrias e Calçados

AM - Avaliação de motivação

AP - Avaliação da Postura

DSC - Desempenho social corporativo

EM - Expectativa de motivação

EP - Expectativa de Postura

GRI - *Global Reporting Initiative*

GQS - Gestão de Questões Sociais

ISO - *International Organization for Standardization*

NA - Nenhuma alternativa

PM - Percepção de Motivação

PP - Percepção de Postura

PSC - Performance Social Corporativa

RDAP - Escala de responsividade: Reação, Defesa, Acomodação e Proatividade

RSC - Responsabilidade Social Corporativa

RSC2 - Responsividade Social Corporativa

RSE - Responsabilidade Social Empresarial

SRI - *Stanford Research Institute*

TBL - Tripplle Bottom Line

TS - Teoria dos *Stakeholders*

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	13
1.1 TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA	13
1.2 JUSTIFICATIVA	16
1.3 OBJETIVOS	17
1.3.1 Objetivo geral	17
1.3.2 Objetivos específicos.....	17
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO	18
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	19
2.1 <i>PERFORMANCE SOCIAL CORPORATIVA SOB A ÓTICA DA RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA</i>	19
2.1.1 Propostas de Modelos de avaliação da <i>Performance Social Corporativa</i>	23
2.2 AVALIAÇÃO DA <i>PERFORMANCE SOCIAL CORPORATIVA</i> NA ÓTICA DOS <i>STAKEHOLDERS</i>	28
2.2.1 Teoria dos <i>Stakeholders</i>	28
2.2.2 Modelo de <i>Performance Social Corporativa</i> de Nóbrega (2016)	29
2.3 AGENDA 2030: OBJETIVOS DO DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL (ODS).....	31
2.4 SETOR CALÇADISTA	34
2.4.1 O setor calçadista brasileiro	36
2.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS DA SEÇÃO.....	38
3. METODOLOGIA.....	40
3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA	40
3.2 PESQUISA BIBLIOGRÁFICA	41
3.3 PROCEDIMENTO METODOLÓGICO	41
3.4 PESQUISA DE CAMPO	42
3.4.1 Objeto de estudo e coleta de dados	42
3.4.2 Tratamento e análise dos dados.....	43

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES	49
4.1 CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS OBJETO DE ESTUDO	49
4.1.1 Empresa A	49
4.1.2 Empresa B	50
4.2 AVALIAÇÃO DOS COLABORADORES.....	50
4.2.1 Responsabilidade corporativa através das motivações empresariais para colaboradores	50
4.2.2 Responsividade corporativa através de postura organizacional para colaboradores	54
4.2.3 Satisfação através das questões sociais para colaboradores.....	61
4.3 AVALIAÇÃO DA EMPRESA – GESTORES	64
4.4 ANÁLISE COMPARATIVA ENTRE AS EMPRESAS	74
4.5 PRÁTICAS DA PSC E OBJETIVOS DO DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL (ODS).....	78
5. CONCLUSÕES	80
REFERÊNCIAS	83
ANEXOS	91
ANEXO A – QUESTIONÁRIO PARA COLABORADORES	84
ANEXO B - ENTREVISTA COM GESTOR	90

1. INTRODUÇÃO

Nesta seção apresenta-se a introdução do estudo realizado. Para tanto, detalha-se a caracterização do tema proposto e a descrição do problema de pesquisa. Em seguida, explicitam-se os objetivos que se pretende atingir com o tema em questão e justifica-se a relevância do estudo. E, por fim, apresenta-se a estruturação do trabalho.

1.1 TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA

Nos dias atuais, as organizações estão atuando na extrema concorrência em que qualquer maneira de melhorar os aspectos organizacionais ou inovar poderá resultar em vantagem competitiva diante dos seus competidores e, como consequência, obter a sustentabilidade empresarial. Além desses pontos, destacam-se ainda as questões sociais e ambientais que passam a ser concomitantes a este ambiente competitivo.

Paralelo a isso, aumentou-se as discussões sobre as questões éticas e morais que as empresas devem possuir para alcançar um nível organizacional satisfatório perante a comunidade na qual está inserida. Além disso, existe também a necessidade de preservação socioambiental, englobando a preservação ambiental e a Responsabilidade Social Corporativa. Nesse sentido, Araújo (2012) afirma que atualmente os gestores têm como desafio promover o crescimento econômico das organizações que comandam, preservando a harmonia entre a comunidade e o meio ambiente.

A Responsabilidade Social Corporativa é um tema recente, polêmico e dinâmico, envolvendo desde a geração de lucros pelos empresários, em visão bastante simplificada, até a implementação de ações sociais no plano de negócios das companhias, em contexto abrangente e complexo (TENÓRIO, 2006).

A temática da Responsabilidade Social Corporativa (RSC), segundo Carroll (1999), é conceituada por empresas que atuam de acordo com as expectativas que a sociedade possui delas, num dado momento, ao nível das suas ações econômicas, legais, éticas e discricionárias. O tema é interdisciplinar, multidimensional e associado a uma abordagem sistêmica, focada nas relações entre *stakeholders*¹ diretos e indiretos ao negócio da empresa.

Algumas diretrizes e ferramentas têm sido desenvolvidas e/ou atualizadas a fim de aproximar, cada vez mais, as empresas dos conceitos sobre Responsabilidade Social Corporativa. O GRI (*Global Reporting Initiative*), Instituto Ethos, ISO (*International*

¹ *Stakeholders* refere-se às partes interessadas na organização, o público com o qual a empresa possui algum tipo de relacionamento, como os clientes, fornecedores, funcionários e acionistas.

Organization for Standardization), entre outros, são alguns dos exemplos de atores que vêm trabalhando para que as questões de sustentabilidade sejam incorporadas às estratégias do negócio (BACK, 2015).

Para o Instituto Ethos (2014), Responsabilidade Social Corporativa é definida pela relação ética e transparente da empresa com todos os públicos com os quais ela se relaciona e pelo estabelecimento de metas empresariais compatíveis com o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para as gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais.

A prática da RSC por parte das empresas se faz importante, a partir do momento que elas entendem que essa destaca-se como um instrumento de gestão que auxilia a evitar riscos econômicos às organizações. Neste cenário, os clientes criam expectativas de se relacionar com empresas éticas, com boa imagem perante o mercado e que ajam de modo ecologicamente responsável (TACHIZAWA, 2009).

De acordo com Gupta (2012), a RSC alcançou destaque no meio empresarial não apenas como respostas a alguns escândalos corporativos, mas também devido ao fato de o desenvolvimento focado em apenas paradigmas econômicos não sustentar uma empresa. Isto posto, há a necessidade de um papel mais proativo por parte da organização, do estado e da comunidade, a fim de obter um equilíbrio entre o crescimento econômico, a sustentabilidade ambiental e uma coesão social.

Diversos autores contribuíram para a evolução da Responsabilidade Social Corporativa, com conceitos e modelos e, de acordo com Cortez (2013), dentre os modelos mais difundidos na literatura, os que se ressaltam são as dimensões definidas por Carroll (1991) e o modelo de desempenho social corporativo (DSC), de Wood (1991). Todavia, ainda segundo Cortez (2013), os modelos constituem a estrutura da RSC, porém não prosseguem na prática em si para os líderes das organizações e, dessa forma, surgem as ferramentas para orientar a elaboração e a gestão da responsabilidade social. Vale salientar que uma vez que os modelos subsequentes ao de Carroll (1979) se basearam nele, os demais também tratam da *Performance Social Corporativa* (PSC), já que o primeiro procura estudar esta tese com base na RSC.

A *Performance Social Corporativa* surge na década de 1970, a fim de conciliar os aspectos da Responsabilidade Social Corporativa com a Responsividade Social Corporativa, uma vez reconhecendo que os negócios compreendem obrigações éticas para com a sociedade – chamadas responsabilidades – e devem reagir quanto às pressões sociais de modo pragmático (COCHRAN, 2007) – as responsividades.

Corroborando com tal, Wood (2010) afirma que a *Performance Social Corporativa* (PSC) é considerada uma prima da RSC e propõe uma integração entre os negócios e a sociedade, dado que envolve questões descritivas e normativas da RSC, da mesma maneira que enfatiza o que as empresas estão alcançando ou propõe, nos aspectos de responsabilidade social, práticas e resultados (CARROL; SHABANA, 2010).

Assim, a PSC possui o objetivo de combinar a Responsabilidade Social Corporativa e a Responsividade Social Corporativa, de modo a estimular a conduta ética das empresas, relacionando-as a responsabilidades, mas também, de forma pragmática, respondendo às pressões e demandas impostas pela sociedade, culminando na responsividade social.

Conciliar desenvolvimento econômico e conservação da natureza é o dilema dos governantes, das organizações empresariais e da sociedade neste século. Este assunto tem levantado o interesse em diversos fóruns como, por exemplo, a Sustainable Development Solutions Network (Rede de Soluções para o Desenvolvimento Sustentável) em 2015, onde foi estabelecido um plano de ação, a Agenda 2030, contemplando dezessete metas globais prioritárias de desenvolvimento sustentável, denominado de Objetivos do Desenvolvimento Sustentável – ODS (AZEVEDO, PORTELLA e SANCHEZ, 2016).

A Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável, é um documento acordado por líderes mundiais, com o compromisso de garantir a paz e contribuir para uma economia mais saudável que proteja o meio ambiente. Nela são apresentados os dezessete Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) – para trazer mudanças sociais, econômicas e ambientais na vida das pessoas, sucessores dos oito Objetivos de Desenvolvimento do Milênio (ODM), propostos como resultado da Conferência das Nações Unidas sobre Desenvolvimento Sustentável (Rio + 20), realizada em 2012 (ALVES, 2015).

Diante o contexto apresentado, Nóbrega (2016) propõe uma metodologia para avaliar a *Performance Social Corporativa* (PSC) superando os limites das abordagens usuais, instrumental e normativa, sob a ótica multistakeholders. Tal modelo, com base em Carroll (1979), tem foco em três dimensões: responsabilidade social, responsividade social e as saídas sociais (questões). Dessa forma, elementos da RSC, PSC e Teoria de *Stakeholders* foram combinadas para “remoralizar” a RSC.

A *Performance Social Corporativa* pela sua dimensão deve, portanto, ser perseguida por todas as organizações, independente do setor em que atua. Podemos trazer como exemplo o setor calçadista, considerando sua importância na economia do país, devendo também analisar e adotar ações da RSC. De acordo com a ABICALÇADOS (2019), esse setor produziu cerca de 21,4 bilhões de pares no mundo em 2017 e o Brasil é responsável por cerca

de 4,4% dessa produção, ficando em quarto lugar no *ranking* mundial, atrás apenas da China, Índia e do Vietnã.

No estado da Paraíba, esse segmento está entre um dos mais fortes setores econômicos e, ainda segundo a ABICALÇADOS (2019), o estado é o terceiro maior produtor de calçados no país, com participação de aproximadamente 15,8% da sua produção total, no ano de 2018. Além disso, o estado também é o terceiro maior exportador, sendo responsável por cerca de 16% do total de exportações, isto é, cerca de 18,2 bilhões de pares.

Diante disso, fica evidente a grande representatividade do setor calçadista em todo o país. No estado da Paraíba, esse segmento econômico é de extrema importância devido à dimensão social que ele engloba, sendo pertinente compreender como estão situadas as ações da RSC nesse setor e, por isso, investigar essas práticas será o alvo desta pesquisa.

Nesse sentido, sabendo que a PSC é uma importante ferramenta de gestão empresarial que visa auxiliar a organização como um todo, podendo influenciar, inclusive, o clima organizacional, além de estar intrínseca à estratégia corporativa, essa pesquisa pretende investigar as ações referentes a PSC de duas organizações de pequeno porte do setor calçadista paraibano, através da análise da relação entre a gestão da empresa e um dos seus *stakeholders*, os colaboradores.

Portanto, diante do problema aqui delimitado, foi estabelecida a pergunta que guiará a pesquisa: **Como as empresas do setor calçadista desenvolvem as práticas de *Performance Social Corporativa* sob a ótica dos *stakeholders*?**

1.2 JUSTIFICATIVA

A justificativa do estudo está relacionada à atualidade do tema, a significância do setor calçadista para o estado da Paraíba e à perspectiva para as empresas de que as ações relacionadas a PSC contribuem significativamente para obtenção de uma vantagem competitiva perante seus concorrentes, além de auxiliar de forma impactante na conduta das corporações para com seus *stakeholders*.

Nessa perspectiva, Oliveira et al. (2006) afirmam que a Responsabilidade Social Corporativa objetiva comprometer as organizações com a sociedade por meio de estratégias organizacionais que almejam a utilização responsável dos recursos produtivos, a preservação do meio ambiente, a satisfação do colaborador e o bem-estar da sociedade.

A escolha do setor calçadista se deu devido à grande relevância desse segmento, tanto no âmbito econômico quanto social para o Brasil, pois, segundo dados da Associação Brasileira das Indústrias de Calçados (ABICALÇADOS, 2018), essa setor possui mais de 7

mil estabelecimentos que fabricam calçados, gera mais de 280 mil postos de trabalho e tem impacto relevante na balança comercial, com exportações superiores a US\$ 970 milhões ao ano.

Em termos gerais, a pesquisa irá auxiliar na compreensão da relevância do tema para a competitividade empresarial e, por último, este estudo será relevante por procurar contribuir com a teoria já existente sobre o tema, no sentido de aplicar conceitos e modelos em empresas de um setor importante para a região. A partir disso, será possível compreender o quão abrangente são os conceitos e modelos presentes na literatura.

Essa pesquisa foi desenvolvida durante dois anos de Projeto de Iniciação Científica. No 1º ano, o projeto colaborou, por meio da coleta e tabulação dos dados, com a Dissertação de Mestrado de Marina Nunes Gonçalves Lira, apresentada ao Programa de Pós-Graduação do Departamento de Engenharia de Produção da Universidade Federal da Paraíba. No 2º ano, realizou-se a aplicação da mesma metodologia em outra empresa do setor calçadista. Com isso, obteve-se os dados necessários para realizar esse Trabalho de Conclusão de Curso.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo geral

Analizar as práticas de *Performance Social Corporativa* de duas empresas do setor calçadista da Paraíba, tendo como referência o Modelo de *Performance Social Corporativa* de Nóbrega (2016).

1.3.2 Objetivos específicos

Para atingir o objetivo principal dessa pesquisa, alguns objetivos específicos foram estabelecidos, a fim de nortear os caminhos que devem ser seguidos para se obter de forma sistemática informações sobre a PSC adotada por duas empresas do setor em estudo.

Portanto, apresenta-se a seguir os referidos objetivos:

- a) Compreender as expectativas e percepções dos colaboradores para as questões sociais em análise;
- b) Mapear as práticas de PSC desenvolvidas pelas empresas e confrontar com os resultados dos colaboradores frente às questões;
- c) Realizar uma análise comparativa das práticas de PSC das duas empresas em estudo;

d) Identificar a correlação das práticas de PSC das duas empresas com os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Agenda 2030.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Para alcançar os objetivos propostos, a pesquisa foi estruturada da seguinte forma: inicia-se com a introdução, apresentando a temática do estudo, bem como o problema de pesquisa, a justificativa desse estudo e os objetivos que se pretende atingir, descritos na seção 1. Na seção 2, será apresentado a discussão da literatura que dará embasamento à realização da pesquisa.

Na sequência, a seção 3 evidencia o método de pesquisa, expondo os procedimentos metodológicos que foram utilizados para operacionalizar a pesquisa, enquanto a seção 4 apresenta a análise e discussão dos resultados, com foco nos objetivos propostos. Por fim, as conclusões e considerações a respeito do estudo são apresentadas na seção 5.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta seção, apresenta-se a revisão da literatura sobre a *Performance Social Corporativa* necessária para embasar toda a pesquisa. Para tanto, ela aborda a *Performance Social Corporativa* sob a ótica da Responsabilidade Social Corporativa, a avaliação da PSC sob a ótica dos *stakeholders*, a Agenda 2030 – os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS) e o setor calçadista.

2.1 PERFORMANCE SOCIAL CORPORATIVA SOB A ÓTICA DA RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA

A origem do debate sobre Responsabilidade Social Corporativa é frequentemente associada à formação das corporações modernas, nos Estados Unidos, entre os séculos XIX e XX. (HOND; DEN et al., 2007; PEDERSEN; NEERGAARD, 2007; BAKAN, 2008; BROOKS, 2010; BANERJEE, 2012). Contudo, foi nas décadas de 1930 e 1940 que foram estabelecidas as ideias básicas da RSC. Desde então, a noção de RSC evoluiu e se disseminou no mundo se tornando um tema de grande relevância para os negócios e para sociedade.

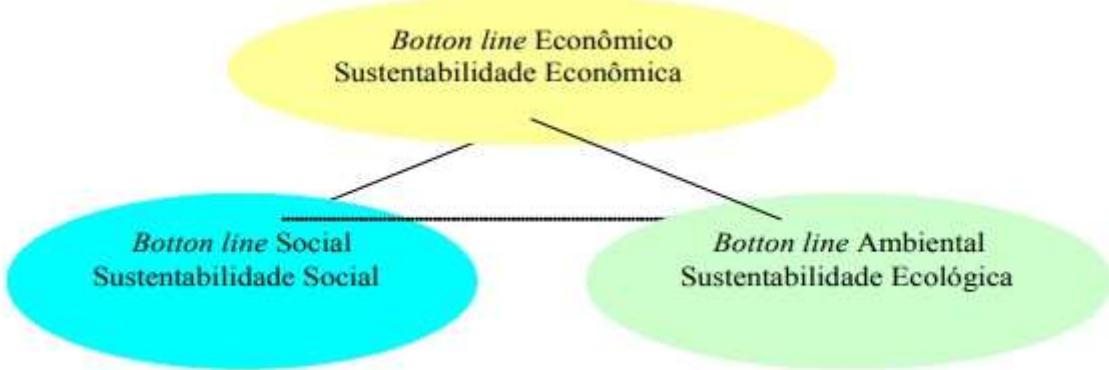
A Responsabilidade Social Corporativa (RSC), também denominada de Responsabilidade Social Empresarial (RSE), foi formulada, de fato, segundo Carroll (2015), no período pós Segunda Guerra Mundial. Desse modo, foi impulsionada por mudanças na consciência social, em meados dos anos 60, principalmente em questões sobre direitos civis, das mulheres, dos consumidores e dos movimentos ambientais.

Ainda segundo o autor, tais mudanças deram início ao aumento da relevância do tema, fato que tornou a RSC uma referência e peça central no que tange ao movimento empresarial socialmente consciente. Segundo Heslin e Ochoa (2008), foi devido aos problemas socioambientais e suas consequências que as empresas foram em busca de um maior envolvimento com a responsabilidade social.

Dentro do contexto empresarial, Elkington (1998) propõe o conceito do *Triple Bottom Line* (tríplice resultado) como um modelo para as organizações interpretarem a sustentabilidade através da integração de três dimensões: econômica, ambiental e social. O pilar econômico, com a concepção de iniciativas viáveis para os investidores; ambiental, com a relação do processo com o meio ambiente e com a ressalva de não lhe causar dano algum

permanente; e social, com a tomada de condutas justas para com os *stakeholders* (LIMA, 2008). Através da Figura 1 é possível visualizar a integração dessas três dimensões.

Figura 1 – Triple Bottom Line (TBL)



Fonte: Vellani e Ribeiro (2009, p. 189) baseado em CES-FGV (2006) e Sustainablemeasures (2006)

Segundo Vellani e Ribeiro (2009), a sustentabilidade das comunidades ocorre quando há relação direta entre o meio ambiente, a sociedade e a economia. Dessa forma, empresas que focam no desenvolvimento sustentável devem investir no *bottom line* econômico, social e ambiental. Para Elkington (2004), o TBL induz a organização a concentrar-se não apenas nos aspectos econômicos, assim como no valor social e ambiental que tal empreendimento cria ou destrói.

Diante disso, Du, Bhattacharya e Sen (2010), Wang e Bansal (2012) e Servaes e Tamayo (2013) asseguram que como forma de obter a prerrogativa da vantagem competitiva, a responsabilidade social adentra no meio empresarial como forma de garantir resultados positivos às organizações que a adotam, como: aumento do valor da empresa, concepção de uma boa imagem, consolidação das relações entre seus *stakeholders*, atenuação de alguns riscos, dentre outros.

Nesse sentido, a RSC foi desenvolvida com o objetivo de encontrar respostas para problemas globais, em particular, impasses que envolviam recursos limitados, e sobre a devastação ambiental. No entanto, este questionamento rapidamente se voltou às atividades econômicas de ordem social (BLAM et al, 2016). Além disso, para Callado (2010), a dimensão social procura melhorias tanto internas quanto externas às organizações, sendo a primeira relacionada aos colaboradores, e a segunda, aos benefícios recebidos por grupos de *stakeholders*.

Na ótica das partes interessadas, os *stakeholders*, a Responsabilidade Social Corporativa pode ser entendida, de acordo com Basu e Palazzo (2008), como uma resposta às suas necessidades específicas no que concerne às operações empresariais ou preocupações gerais da sociedade, sendo esses *stakeholders*, em sua maioria, externos, como fornecedores, governo, ONGs e/ou grupo de *lobby* de consumidores.

Para Zhu, Liu e Lai (2015), a RSC vem adquirindo uma atenção maior tanto das empresas quanto da academia. Sendo assim, atualmente se torna imprescindível que uma organização direcione esforços, a fim de institucionalizar esta ferramenta em sua estratégia corporativa. Nessa perspectiva, apesar da literatura ainda possuir um conceito vago a respeito da Responsabilidade Social Corporativa, com diversas manifestações que não conseguiram chegar a um consenso de fato, podemos observar uma evolução no seu conceito, como apresentado no Quadro 1.

Quadro 1 – Conceitos para Responsabilidade Social Corporativa

REFERÊNCIA	DEFINIÇÃO
Bowen (1953)	A RSC ocorre por um compromisso dos empresários em encontrar estratégias que possam auxiliar na tomada de decisão de acordo com os desejos da sociedade no que tange às suas metas e valores.
Davis (1973)	É a obrigação das empresas de avaliarem os efeitos de suas decisões nas esferas sociais. A responsabilidade social começa onde termina a lei.
Carroll (1979)	É o atendimento das expectativas econômicas, legais, éticas e sociais que a sociedade espera das empresas, num determinado período de tempo.
Ashley (2002)	É um compromisso que a corporação tem com a sociedade e deve-se manifestar por meio de atitudes que a afetarão de forma positiva.
Kotler; Lee (2005)	São práticas de negócios discricionários e contribuições de recursos por parte das corporações como um compromisso para beneficiar o bem estar social.
Matten; Moon (2008)	É caracterizada como o desenvolvimento de políticas e práticas de organizações que ajuizam a responsabilidade social com bens sociais maiores.
Carroll; Shabana (2010)	A PSC contém aspectos descritivos e normativos da RSC e enfatiza as ações das empresas nos domínios das políticas, práticas e resultados da responsabilidade social.
Instituto Ethos (2013)	É caracterizada pela relação de ética e transparência que a organização assumirá perante seu público, por meio do estabelecimento de metas empresariais que sejam compatíveis com o desenvolvimento social sustentável, além de preservar o ambiente e a cultura, respeitar a diversidade e favorecer a redução de desigualdades sociais.
Carroll (2015)	Organizações responsáveis procuram incorporar os <i>stakeholders</i> quando elaboram suas políticas, decisões e operações.

Fonte: Elaboração própria do autor (2019)

Com a evolução da sua definição, observa-se que a Responsabilidade Social Corporativa está intrinsecamente ligada à *Performance Social Corporativa*. Uma vez que esta última é responsável por ser um sistema capaz de medir de modo objetivo o compromisso das organizações com as práticas da RSC, sendo utilizada de forma estratégica na gestão empresarial (AGUDO-VALIENTE; GARCÉS-AYERBE; SALVADO-FIGUERAS, 2015).

Performance Social Corporativa e Responsabilidade Social Corporativa são conceitos irmãos (WOOD, 2010). Inicialmente, a definição de PSC esteve relacionada a estudos sobre filantropia e RSC. Para Carroll (2015), a ideia da PSC se tornou popular, pois materializou em resultados práticos o conceito da RSC. Sendo assim, Nóbrega (2016) enfatiza que a PSC é

uma combinação de perspectivas da RSC, da Teoria dos *Stakeholders* e da Responsividade Social Corporativa.

A Responsividade Social Corporativa (RSC2) surgiu na década de 1970 como uma candidata à substituição da RSC, que se mostrava confusa e ambígua (WOOD, 2010). De acordo com a autora, Frederick (1978) a descreveu como uma conceituação e investigação de como as organizações respondem às demandas sociais.

Nessa perspectiva, a *Performance Social Corporativa* conceitua que as organizações possuem obrigações éticas para com a sociedade, as chamadas responsabilidades; enquanto, ao mesmo tempo, precisam ser pragmáticas nas respostas às pressões sociais, sendo responsivas (COCHRAN, 2007). Esse será o conceito que norteará a presente pesquisa, uma vez que a mesma pretende analisar como as empresas lidam com as responsabilidades e responde aos anseios da sociedade (representada no estudo como os *stakeholders*).

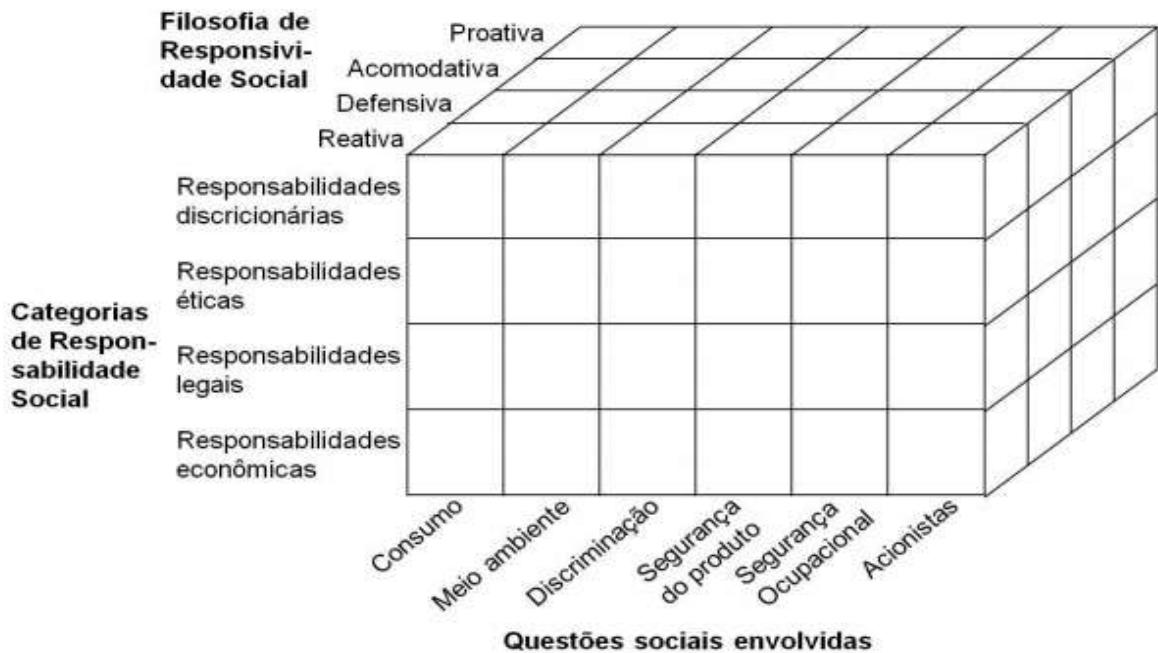
2.1.1 Propostas de Modelos de avaliação da *Performance Social Corporativa*

Silva et al. (2016) afirmam que modelos sobre a Responsabilidade Social Corporativa e sobre o desempenho social corporativo encontrados na literatura, tanto nacional quanto internacional, são capazes de determinar as variáveis de mensuração das práticas consideradas socialmente responsáveis nas organizações. A partir disso, e tendo como foco os objetivos propostos na Seção 1, foram analisados alguns dos modelos mais difundidos na literatura, com intuito de embasar a escolha do mais adequado para analisar as práticas da RSC em empresas do setor calçadista, sendo eles: Carroll (1979), Wartick e Cochran (1985), Wood (1991).

2.1.1.1 Modelo tridimensional de *Performance social* de Carroll (1979)

Em 1979, Archie B. Carroll propôs o primeiro modelo de *Performance Social Corporativa*, a partir da evolução do conceito de Responsabilidade Social, que aborda questões econômicas, legais, voluntárias e sociais. Dessa forma, o modelo proposto por Carroll busca articular e integrar os três aspectos que considerava fundamentais para a PSC: Responsabilidade Social Corporativa, Questões Sociais e Responsividade Social Corporativa, ilustrado na Figura 2.

Figura 2 – Modelo de *Performance Social Corporativa* de Carroll (1979)



Fonte: Traduzido de Carroll (1979)

Dando início com a primeira dimensão definida por Carroll (1979), e com o propósito de definir a responsabilidade social corporativa de maneira que atenda toda a gama de obrigações que os negócios possuem para com a sociedade, o autor incorporou as categorias econômicas, legais, éticas e discricionárias (ou filantrópicas) para que o tema possa ser conceituado de modo mais abrangente. Dessa forma, segundo o autor, as responsabilidades recebem os seguintes conceitos:

- Responsabilidade econômica: é considerada a principal responsabilidade empresarial, visto que o meio corporativo é tido como a unidade básica da economia na sociedade. Dessa forma, a organização tem como maior responsabilidade a produção de bens e serviços que a sociedade demanda e precisa vendê-los para adquirir lucros, enquanto os outros papéis empresariais têm como base parte deste pressuposto;
- Responsabilidade legal: a sociedade estabelece regras básicas com as quais as organizações precisam operar sobre, são as leis e os regulamentos. A expectativa é que tais regras sejam de fato cumpridas;
- Responsabilidade ética: esta pode ser considerada como uma das responsabilidades mais difíceis de a empresa lidar, visto sua má definição. A sociedade possui anseios que ultrapassam os requisitos legais e consequentemente estão no âmbito da ética, pois existem condutas que não estão dentro das questões legais, porém são desejadas pela sociedade;
- Responsabilidade discricionária: depende do julgamento e da escolha de cada empresa, porém é preciso estar atento às expectativas sociais que imperam sob as

organizações para que assumam este papel social. Estas ações serão de caráter apenas voluntário, e como exemplos têm-se: contribuições filantrópicas, oferecimento de creches para trabalhadoras com filhos, etc.

A categorização das quatro responsabilidades descritas com proporções que preconizam a magnitude de cada uma é apresentada na Figura 3. Vale salientar que as linhas pontilhadas sugerem que os quatro tipos de responsabilidades devem ser trabalhados de maneira simultânea (CARROLL, 1979).

Figura 3 – Categorias de Responsabilidade Social Corporativa do modelo de PSC de Carroll (1979)



Fonte: Traduzido de Carroll (1979)

A segunda dimensão abordada pelo autor envolve as questões sociais, pois, segundo ele, após a identificação da(s) categoria(s) da RSC, é necessário encontrar as questões sociais ou áreas tópicas com as quais estão envolvidas. Carroll (1979) ainda afirma que estas questões sociais devem ser reconhecidas como um ponto importante no desempenho social corporativo, porém não há um acordo sobre quais questões devem ser, sendo assim, cada empresa precisa analisar sua realidade para encontrar as questões que devem ser debatidas no planejamento para o desempenho social corporativo.

A terceira e última dimensão abordada por Carroll (1979) refere-se à Responsividade Social Corporativa, ou seja, a filosofia ou a estratégia sobre a resposta organizacional à RSC e às questões sociais. A responsividade é representada no modelo por um contínuo que vai da ausência de resposta (não fazer nada) à proatividade (fazer muito) (CARROLL, 1979).

O modelo conceitual tridimensional proposto por Carroll permite analisar, para cada questão social específica, a postura da empresa diante da questão (responsividade) e os motivos de assumir essa postura (responsabilidade). O modelo pode ser adotado como uma ferramenta de apoio à decisão gerencial, tanto para diagnóstico como para planejamento, pois auxilia os gestores a pensar sistematicamente sobre as Questões Sociais (CARROLL, 1979).

2.1.1.2 Modelo de *performance social corporativo* de Wartick e Cochran (1985)

Wartick e Cochran (1985) propõe um modelo de PSC a partir da combinação de elementos da versão de Carroll (1979) a novos conceitos, trazendo como principal contribuição a remodelagem da terceira dimensão, as Questões Sociais. Assim, os autores propõem que a terceira dimensão seja denominada de Políticas e que compreenda a Gestão de Questões Sociais (GQS). Nessa perspectiva, GQS tem por objetivo minimizar as surpresas provenientes do ambiente turbulento em que os negócios operam e promover respostas interativas e sistemáticas às mudanças nesse ambiente.

A versão do modelo de PSC proposto por Wartick e Cochran (1985) adota uma lógica sistemática (estímulo-processo-resposta) para as dimensões do modelo: princípios-processos-políticas. Cada dimensão – Responsabilidade, Responsividade e GQS – foi associada a um tipo de orientação: filosófica, institucional e organizacional, respectivamente. Os conteúdos dos princípios de responsabilidade e dos processos de responsividade foram extraídos do modelo de Carroll, enquanto as políticas foram identificadas com as três etapas da Gestão de Questões Sociais: (a) identificação de questões; (b) análise de questões; (c) desenvolvimento de respostas. (NÓBREGA, 2016).

2.1.1.3 Modelo de PSC de Wood (1991)

O modelo proposto por Donna Wood (1991) surgiu a partir de Carroll (1979) e Wartick e Cochran (1985). Wood propôs um modelo para avaliar o desempenho social embasado nos princípios da RSC, nos processos e responsividade (ou de resposta social) e nos resultados verificados relativamente ao comportamento social. Dessa forma, Wood (1991) acredita que a RSC tem como pressuposto a ideia de que as organizações e a sociedade estão interligadas, e não funcionando como instituições separadas. Nesse sentido, a sociedade possui anseios de comportamentos e resultados por parte das empresas.

O autor ainda retrata que a literatura, no esforço de detalhar os princípios da RSE, até então não conseguiu diferenciar três fenômenos: institucional – expectativa nas organizações devido às suas funções quanto a instituições econômicas – organizacional – expectativas

postas em algumas organizações pelo seu papel específico e suas atitudes e/ou atividades – individual – expectativas nos gestores quanto à sua moral nas organizações. A partir dessa diferenciação, será possível unir diversos conceitos, a fim de explicar os três princípios da RSC (WOOD, 1991), conforme o Quadro 2.

Quadro 2 – Princípios de RSC segundo modelo de PSC de Wood (1991)

PRINCÍPIOS DA RSC	NÍVEL DE APLICAÇÃO	VALOR
Legitimidade: A sociedade concede legitimidade e poder aos negócios. A longo prazo, aqueles que não usam o poder de uma maneira que a sociedade considere responsável, tenderão a perdê-la.	Institucional, com base nas obrigações genéricas de uma empresa como organização empresarial.	Define a relação institucional entre empresa e sociedade e especifica o que se espera de qualquer negócio.
Responsabilidade pública: As empresas são responsáveis pelos resultados relacionados às suas áreas primárias e secundárias de envolvimento com a sociedade.	Organizacional, baseado nas circunstâncias específicas da empresa e em suas relações com o meio ambiente.	Confina a responsabilidade de uma empresa com os problemas relacionados às atividades e interesses da empresa, sem especificar um domínio demasiado estreito de ação possível.
Críterio gerencial: Os gerentes são atores morais. Dentro de cada domínio da RSC, eles são obrigados a exercer tal função como está disponível para eles, em direção a resultados socialmente responsáveis.	Individual, baseado em pessoas como atores dentro das organizações.	Define a responsabilidade dos gestores de serem atores morais, e perceber e exercer a escolha ao serviço da responsabilidade.

Fonte: Traduzido de Wood (1991)

É preciso ainda entender que os princípios da RSC não são padrões absolutos e precisam ser considerados no contexto cultural ou empresarial no qual estão imersos, além de que serão trabalhados por meio de processo político e simbólico do ambiente (WOOD, 1991).

Sobre a relação entre os três princípios, o autor afirma que eles podem ser entendidos como hierárquicos, com a legitimidade em primeiro lugar, a responsabilidade pública em segundo e o critério gerencial em último. Outra questão apontada pelo autor diz respeito à independência dos princípios, pois um gestor pode agir objetivando satisfazer seu entendimento da RSC, porém sem considerar a responsabilidade pública ou a legitimidade institucional das corporações.

Assim, Wood (1991) afirma que a responsividade fornece um aspecto de ação ao modelo, e as suas três características (avaliação ambiental, gerenciamento de *stakeholder* e gerenciamento de problemas) são interligadas tanto teórico quanto pragmaticamente. Dessa forma, segundo o autor, a capacidade de resposta vai correlacionar estas três facetas e, como

consequência, o pesquisador poderá compreender como as organizações operam nas expectativas e condições tanto do ambiente quanto dos seus *stakeholders*.

2.2 AVALIAÇÃO DA PERFORMANCE SOCIAL CORPORATIVA NA ÓTICA DOS STAKEHOLDERS

2.2.1 Teoria dos *Stakeholders*

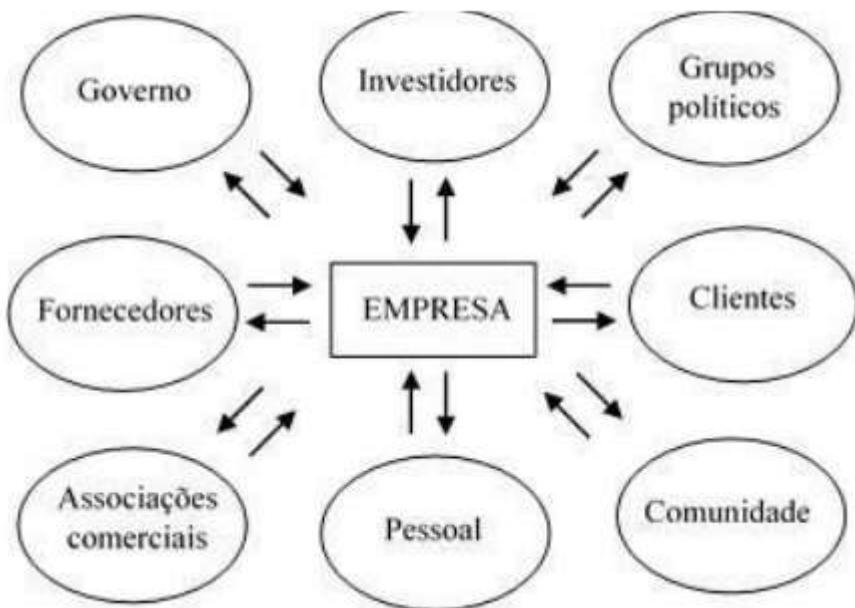
O termo *stakeholders* foi utilizado pela primeira vez em um memorando interno do Stanford Research Institute (SRI), em 1963 (DONALDSON; PRESTON, 1995; PARMAR et al., 2010). Inicialmente, o conceito incluía todos os grupos sem os quais a empresa deixaria de existir e foi criado para desafiar a noção de que os acionistas não eram o único grupo a quem a gestão precisava ser sensível (PARMAR et al., 2010). De acordo com este memorando, os *stakeholders* seriam os acionistas, os empregados, os clientes, os fornecedores, os credores e a sociedade.

Dessa forma, entende-se por *stakeholders* as partes interessadas das empresas, todo e qualquer pessoal envolvido em quaisquer atividades que a organização central exerça. A ideia principal era indicar, com essa palavra, como afirmam Freeman e Mcvea (2000), todos os grupos essenciais à atividade inerente à organização. Este conceito consegue proporcionar às organizações maneiras de refletir sobre a gestão estratégica e como elas podem e devem deliberar e implementar a gestão, objetivando o sucesso empresarial (FREEMAN, 1984).

Porém, foi apenas em 1984 que o filósofo americano Edward Freeman criou a Teoria dos *Stakeholders*, a qual defende que as ações organizacionais devem levar em consideração o retorno a todos os envolvidos, ou seja, a todos os seus *stakeholders* (MACEDO, 2010). Corroborando com tal, Borger (2001) afirma que esta abordagem retrata o conceito da teoria dos contratos, na qual procura estabelecer a responsabilidade social de forma ampla para envolver os grupos de interesses que influenciam ou são influenciados pelo desempenho da organização.

Diante disso, Clarkson (1995) propõe que a longevidade de uma empresa dependerá da perspicácia dos seus dirigentes em criar meios que disponibilizem riqueza, valor e satisfação para cada grupo de *stakeholders*, de forma que estes grupos continuem fazendo parte do sistema de *stakeholders* da organização. Por meio da Figura 4, é possível compreender esta teoria, visto que, tal ilustração demonstra que os *stakeholders* influenciam e são influenciados pela organização, ou seja, sempre haverá uma relação de dependência entre ambos.

Figura 4 – Teoria dos *Stakeholders*



Fonte: Traduzido de Donalson e Preston (1995)

Ao analisar o relacionamento das empresas com seus *stakeholders*, Welcomer et al. (2003) afirmam que dada teoria preconiza que as empresas lidam com os seus *stakeholders* de modo que favoreça seus próprios interesses e, por vezes, por jugarem esta ser uma obrigação moral, enquanto Wood e Jones (1995) sugerem que através da Teoria dos *Stakeholders* é possível compreender as estruturas, condições e dimensões dos relacionamentos existentes entre a sociedade e a empresa, além de eles afirmarem que esta teoria é imprescindível para discernir os relacionamentos entre indicadores de desempenho empresarial.

Nesse sentido, por meio desta tese é possível obter uma importante referência organizacional, posto que ela permite conhecer a influência de cada *stakeholder* comprometido com a corporação e compreender o modo pelo qual essa influência ocorre (MACÊDO e CÂNDIDO, 2011). Os autores ainda afirmam que esta teoria está associada à responsabilidade social empresarial, uma vez que possui um caráter moral de investigação, no qual considera os desejos dos atores sociais e institucionais que se relacionam com alguma organização.

2.2.2 Modelo de *Performance Social Corporativa* de Nóbrega (2016)

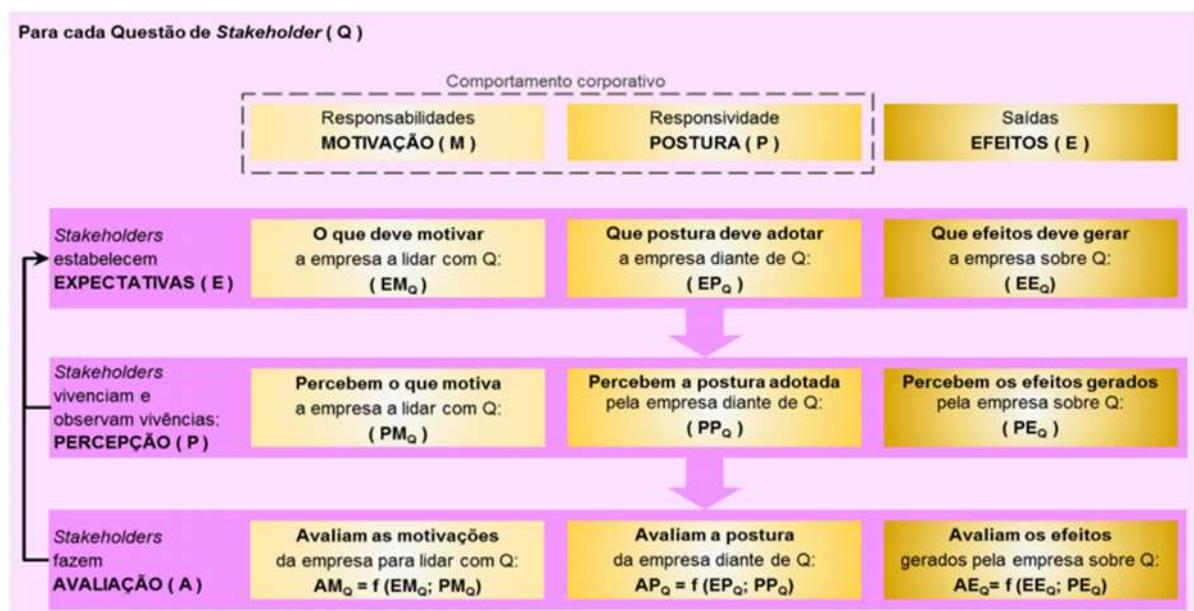
A metodologia desenvolvida por Nóbrega (2016) fundamenta-se em modelos conceituais da PSC já existentes, além de ascender às abordagens usuais da área de Business & Society – instrumental e normativa – sob a perspectiva dos *stakeholders* baseados na RSC ‘remoralizada’. Sobre os aspectos avaliadores dos *stakeholders*, a autora estabelece que sua

metodologia deverá admitir questões dos próprios *stakeholders*, visto que, de acordo com Zhu, Liu e Lai (2016), estes grupos de interesses são um grande incentivo para as organizações aderirem práticas da RSC em suas políticas.

A estrutura PSC do modelo associa as funções dos *stakeholders* na PSC com as três dimensões do modelo conceitual (responsabilidades, responsividade e saídas), o que fornece meios para responder duas questões iniciais: o que é avaliado; e qual o padrão de desempenho. Sobre o que é avaliado, Nóbrega (2016, p. 172) chega ao consenso de que “a PSC é um sistema que relaciona as motivações que levam as empresas a lidar com as questões de *Stakeholders*; a postura que adotam diante dessas questões e os respectivos efeitos que geram sobre elas”. Corroborando com tal afirmação, Carroll (1979) conceitua PSC como uma forma de gerenciar a RSC, de modo a obter resultados ou destacar iniciativas de cunho socialmente responsável.

Quanto ao padrão de desempenho, a metodologia propõe que a PSC deve atender ou exceder as expectativas dos *stakeholders*. Para ilustrar a metodologia proposta, é apresentado uma representação gráfica na Figura 5.

Figura 5 – Ilustração do modelo de Nóbrega (2016)



Fonte: Nóbrega (2016, p. 174)

Conforme ilustrado na Figura acima, a Motivação é representada por “M”, Postura por “P” e Efeitos por “E”. Em relação às expectativas (E), “EM” corresponde às expectativas relacionadas a Motivação, “EP” relacionadas a Postura e “EE” relacionadas aos Efeitos. Para a percepção (P), “PM” corresponde às percepções relacionadas a Motivação, “PP” relacionadas a Postura e “PE” relacionadas aos Efeitos. E, em relação a avaliação (A), “AM” corresponde as avaliações relacionadas a Motivação, “AP” relacionadas a Postura e “AE” relacionadas aos Efeitos.

Através das premissas e bases conceituais, foi possível perceber quatro papéis que os *stakeholders* estabelecem na PSC: (i) expectativas no tocante à conduta empresarial e seus efeitos; (ii) experiências de tais condutas; (iii) análise das condutas e seus efeitos; (iv) avaliação, confrontando as expectativas e a realidade encontrada.

De modo a responder a segunda questão (como será avaliado), em um primeiro momento encontra-se os *stakeholders* e seus interesses e, em seguida, deve-se estruturar os dados e agregação das medidas, assim como explicitar maneiras de avaliar as responsabilidades (motivações – M), responsividade (postura – P) e saídas (efeitos – E). Vale salientar que os dados obtidos foram postos em uma estrutura matricial, o que proporcionou análises interdimensionais, ocasionando possíveis correlações (NÓBREGA, 2016).

Sendo assim, a metodologia de Nóbrega (2016) foi escolhida para aplicação neste estudo, uma vez que ela fornece subsídios para obter visões dos *stakeholders*, de modo que seja possível conduzir diversas correlações para compreender as expectativas e a realidade da RSC. Além disso, como sugere a autora, esta metodologia pode ser adotada por pesquisadores que buscam compreender as relações entre a empresa e seus *stakeholders* em diversos parâmetros de análises, através de estudo de caso e multicasos e sob a ótica de um ou mais *stakeholders*, podendo ser utilizada para a implantação ou melhorias de práticas e políticas corporativas.

2.3 AGENDA 2030: OBJETIVOS DO DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL (ODS)

A Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável foi lançada em setembro de 2015 durante a Cúpula das Nações Unidas sobre o Desenvolvimento Sustentável e adotada por líderes mundiais de 193 países membros. A Agenda está ligada ao resultado do Rio+20 – a Conferência da ONU sobre Desenvolvimento Sustentável – que foi realizada em junho de 2012 no Rio de Janeiro, Brasil (ONU, 2019a).

Essa Agenda aborda 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) e 169 metas a serem atingidas até 2030, além de uma seção sobre meios de implementação, parcerias

globais, e formas de acompanhamento e revisão. A Agenda é considerada como um plano de ação para as pessoas, para o planeta e para a prosperidade, isto é, com intuito de erradicar a pobreza em todas as suas formas e dimensões, com a preservação do planeta e o fortalecimento da paz universal (ONU, 2019b).

Nessa perspectiva, a Agenda 2030 foi estruturada a partir de cinco eixos de atuação, sendo eles: (a) pessoas, (b) planeta, (c) prosperidade, (d) paz e (e) parceria; como detalhado no Quadro 3.

Quadro 3 – Eixos de atuação da Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável

EIXO DE ATUAÇÃO	DESCRIÇÃO
PESSOAS	Estamos determinados a acabar com a pobreza e a fome, em todas as suas formas e dimensões, e garantir que todos os seres humanos possam realizar o seu potencial em matéria de dignidade e igualdade, em um ambiente saudável.
PLANETA	Estamos determinados a proteger o planeta da degradação, incluindo por meio do consumo e da produção sustentável, da gestão sustentável dos seus recursos naturais e de medidas urgentes para combater a mudança do clima, para que possa atender as necessidades das gerações presentes e futuras.
PROSPERIDADE	Estamos determinados a assegurar que todos os seres humanos possam desfrutar de uma vida próspera e de plena realização pessoal, e que o progresso econômico, social e tecnológico ocorra em harmonia com a natureza.
PAZ	Estamos determinados a promover sociedades pacíficas, justas e inclusivas, livres do medo e da violência. Não pode haver desenvolvimento sustentável sem paz, e não há paz sem desenvolvimento sustentável.
PARCERIAS	Estamos determinados a mobilizar os meios necessários para implementar esta Agenda por meio de uma Parceria Global para o Desenvolvimento Sustentável revitalizada, com base no espírito de solidariedade global fortalecida, com ênfase especial nas necessidades dos mais pobres e mais vulneráveis e com a participação de todos os países, todas os grupos interessados e todas as pessoas.

Fonte: Agenda 2030 (ONU, 2019)

Os ODS focam em duas principais áreas: social e ambiental, abordando-se questões relacionadas às necessidades básicas do ser humano. No que se refere a questão social, as metas estão relacionadas como a erradicação da pobreza e da fome, saúde e bem-estar, educação de qualidade, igualdade de gênero, trabalho decente e redução das desigualdades. Enquanto a questão ambiental, as metas estão relacionadas com o acesso a água potável e

saneamento, energia limpa e acessível, consumo e produção responsáveis, proteção da biodiversidade na água e na terra.

Além desses pontos, os ODS também englobam valores como inovação e infraestrutura, cidades sustentáveis, assim como paz, justiça e respeito às instituições e parcerias globais para o desenvolvimento sustentável. Na Figura 6 são apresentados os 17 ODS de forma ilustrativa, como divulgados pela ONU, contendo ícones e títulos abreviados.

Figura 6 – Os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da Agenda 2030



Fonte: Traduzido da ONU (2019)

Portanto, a Agenda 2030 tem como pressupostos orientar os países e partes interessadas, o que inclui as organizações empresariais a envidarem esforços entre os anos de 2016-2030 mediante um planejamento de ações, que tem como desafio a implementação de estratégias direcionadas ao alcance da sustentabilidade e resiliência (UN. 2015).

No ambiente empresarial, a implementação da Agenda 2030 possibilitará construir alianças para o desenvolvimento sustentável. Ademais, representará uma oportunidade de alavancar os negócios (UN,2015; SDG Compass, 2018). As entidades integrantes do SDG Compass (2018) recordam que para transformar os desafios em oportunidades será preciso compreender de forma bem estruturada as implicações das novas metas para o setor produtivo.

2.4 SETOR CALÇADISTA

Entre os anos de 1994 e 1998, com a abertura de mercado e a consequente valorização da moeda nacional sob a moeda americana, deu-se início ao processo de importação na

economia brasileira de produtos advindos do sudeste asiático. Neste contexto, com o aumento da concorrência tanto externa quanto interna, as organizações passaram a focar na redução dos custos e no crescimento das suas participações no mercado mundial (SILVESTRIN; TRICHES, 2007).

Um dos setores atingido por estas modificações foi o calçadista e em consequência dessa mudança de paradigmas, houve uma reestruturação na sua produção – em especial naquelas organizações de baixa qualidade que competiam com produtos importados com baixos preços – em que afetou principalmente “a rotatividade de propriedade das empresas e a relocalização dos estabelecimentos na busca da redução dos custos da mão de obra, e apoio recebido por meio de políticas de desenvolvimento regional” (SILVESTRIN; TRICHES, 2007).

Por meio desta abertura econômica, a indústria de calçados foi provocada a se aperfeiçoar para se tornar mais competitiva, através de novos padrões sobre a eficiência, competitividade e produtividade, redução de custos, porém com foco na qualidade, e evitando a estagnação que muitas vezes ocorre por saturação do mercado (VIANA; ROCHA, 2006).

Dessa forma, impulsionado por um contexto de perda de competitividade internacional, a partir da década de 1990 iniciou-se uma migração do setor para a região Nordeste, na qual, motivada principalmente pela oferta de mão de obra barata, o que surtiu efeito ao aumentar a competitividade para as organizações instaladas nessa região (AMARAL FILHO; CARRILLO, 2011).

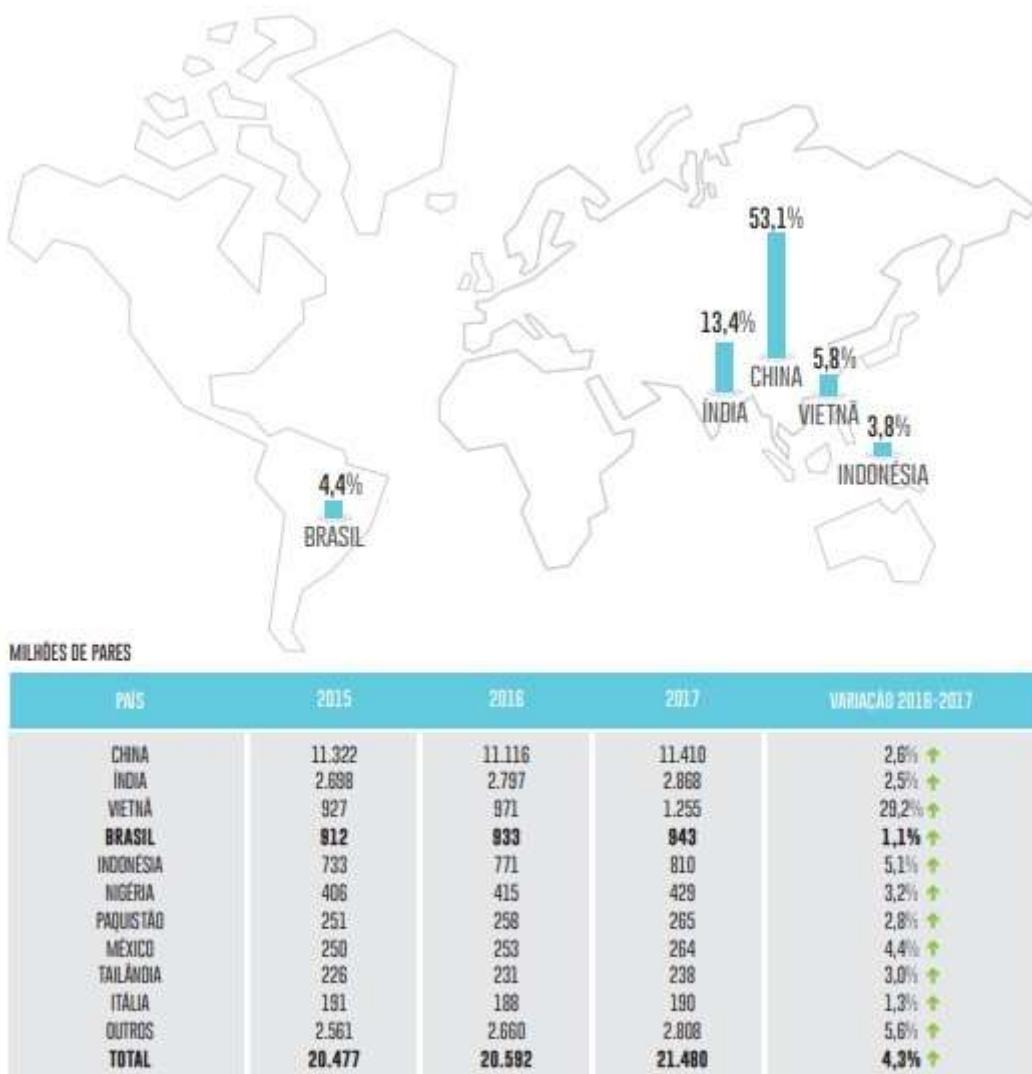
De acordo com Loayza (2011), este segmento econômico é tido como tradicional, pois possui um intenso uso de mão de obra e há possíveis características artesanais na sua produção. O processo inerente à fabricação de calçados ocorre de maneira descontínua e o fluxo do processo, de maneira geral, percorre as etapas modelagem, corte, pesponto, costura, montagem e acabamento (VIANA; ROCHA, 2006).

De acordo com Guidolin, Costa e Rocha (2010), os calçados podem ser classificados, de maneira geral, em quatro grupos: injetados, sintéticos, têxteis e couros. Esta classificação, ainda de acordo com os autores, ocorre seguindo as características do material de confecção do cabedal, sendo assim, os calçados injetados normalmente são confeccionados em indústrias com pouca mão de obra, visto que as máquinas suprem praticamente toda a sua produção; já para os demais, há um processo produtivo mais complexo.

2.4.1 O setor calçadista brasileiro

O calçado brasileiro está presente com força econômica em quase todos os estados do país, produzindo cerca de 934 milhões de pares em 2017, sendo o 4º maior produtor de calçados no mundo, atrás da China, Índia e Vietnã, com faturamento estimado em mais de 21 bilhões de reais para esse ano (ABICALÇADOS, 2018), como pode ser observado na Figura 7.

Figura 7 – Principais países produtores de calçados



Fonte: WSR (APUD ABICALÇADOS, 2019)

Em 2018, a produção de calçados no Brasil ficou relativamente estável em relação ao ano anterior, com expansão de apenas 0,1%, alcançando 944 milhões de pares. Dinâmica esta, após ter registrado crescimento de 1,1%, em 2017. Diferentemente de 2017, a estabilidade da produção, em 2018, deu-se em resposta ao mercado interno, ao passo em que as exportações

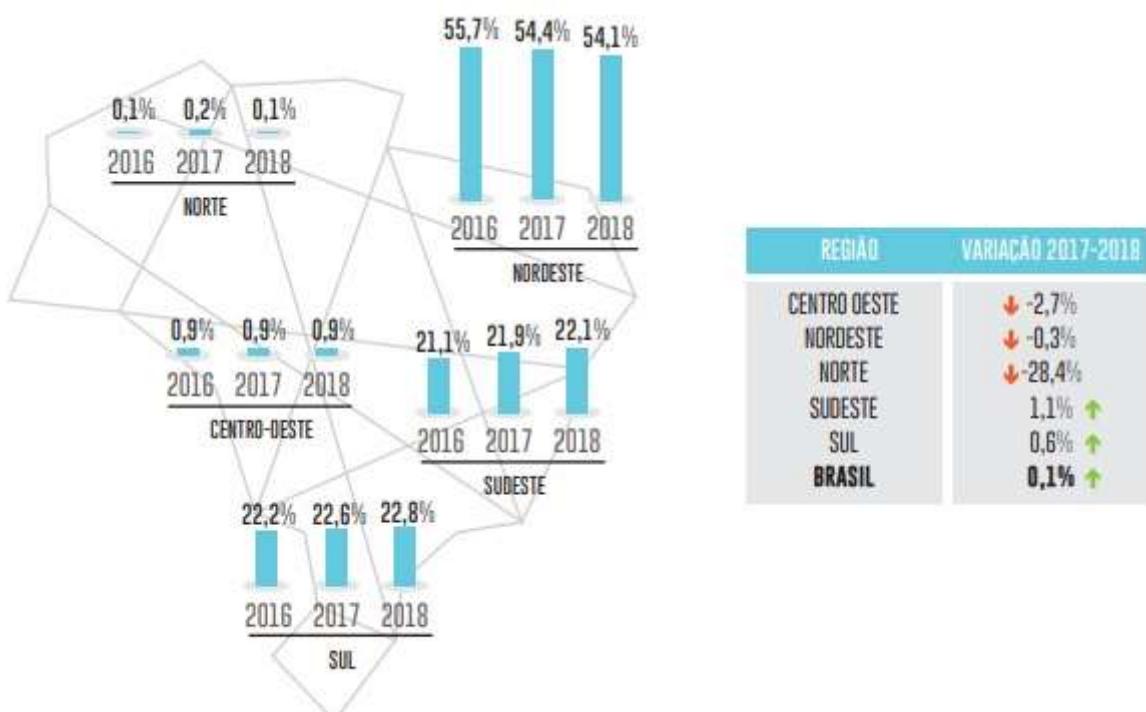
retraíram-se 10,8%, em volume e 10,5% em receita no comparativo a 2017 (ABICALÇADOS, 2019).

Segundo a Abicalçados (2019), essa redução é justificada pelas bruscas oscilações cambiais, provocadas sobretudo pelas incertezas políticas do período eleitoral e pelo aumento dos juros nos Estados Unidos, prejudicaram os embarques ao longo do ano, fato ao qual se somaram as paralisações dos caminhoneiros, em maio, e os altos custos de produção.

Os crescimentos da produção em 2017 e 2018, por serem pouco representativos, foram insuficientes para recuperar as retrações de 2014 a 2016, que acumularam queda de 9,4%. De tal modo, o setor ainda não voltou aos patamares anteriores a 2014, quando a produção alcançava cerca de 1 bilhão de pares. No que tange à produção em Reais, no ano de 2018, houve uma retração de 2,3%, em relação a 2017, atingindo R\$ 21,4 bilhões, reflexo, também, da deflação nos preços dos calçados ao consumidor, e da dificuldade de repasse de custos (ABICALÇADOS, 2019).

Ao analisar a produção de forma regional (Figura 8), o maior volume produtivo de calçados concentra-se na região Nordeste, que representou, em 2018, 54,1% da produção nacional, mesmo com a queda de 1,6 pontos percentuais entre 2016 e 2018. Destacam-se ainda, as regiões Sul e Sudeste por sua importância na produção nacional de calçados – ambas com parcela superior a 22% em 2018 – e por terem sido as duas únicas regiões do País a registrarem crescimento na produção de calçados, em 2018 (ABICALÇADOS, 2019).

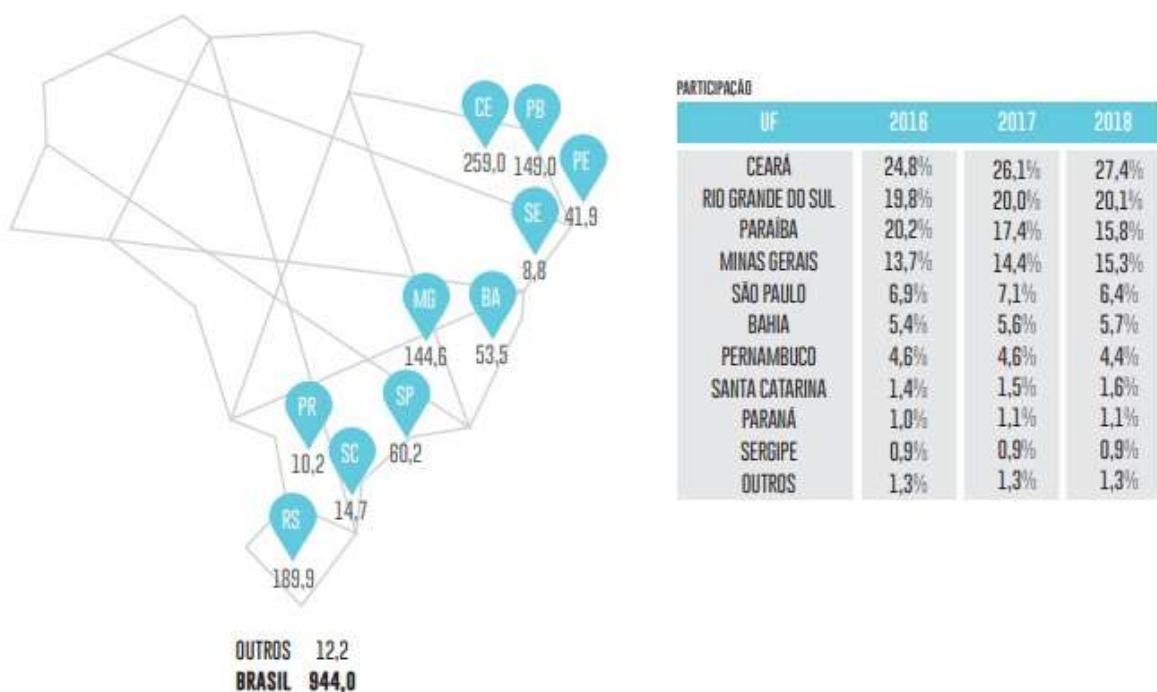
Figura 8 – Segmentação da produção Brasileira de calçados por grandes regiões



Fonte: ABICALÇADOS (2019)

Quanto às Unidades da Federação, o Ceará, o Rio Grande do Sul e a Paraíba figuram entre os três maiores estados produtores de calçados, em quantidade de pares, com parcelas de mercado de 27,4%, 20,1% e 15,8%, respectivamente, com base em dados de 2018. Cabe ressaltar que, em 2017, o Rio Grande do Sul passou a ser o segundo maior estado produtor de calçados, em detrimento da Paraíba, que não retomou seu posicionamento ao longo de 2018, como pode ser visualizado na Figura 9.

Figura 9 – Segmentação da produção brasileira de calçados por Unidades da Federação



Fonte: ABICALÇADOS (2019)

No que se refere ao estado da Paraíba, destaca-se as cidades de Campina Grande e João Pessoa, como as maiores produtoras do segmento, sendo responsáveis por 96,9% e 3% respectivamente, da produção do estado. O polo de Campina Grande constata-se como o segundo maior produtor do Brasil, com produção estimada em 144,4 milhões de pares por ano (ABICALÇADOS, 2019).

2.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS DA SEÇÃO

Esta seção contou com o aporte teórico necessário para embasar e justificar toda a pesquisa realizada. A partir das informações extraídas por meio das diversas leituras, é

possível compreender melhor o assunto em questão, encontrar a lacuna de pesquisa e a melhor metodologia, salientando que é preciso ter sempre em mente o objetivo proposto.

É importante ressaltar a grandeza do assunto em questão. Nos dias atuais, as empresas estão cada vez mais em busca da sustentabilidade empresarial, dado que os consumidores estão refinando suas exigências quanto às boas práticas organizacionais, nas quais se insere a responsabilidade social. Dessa forma, se torna necessário que as corporações se adaptem a tais exigências através de meios eficazes de utilizar a PSC em prol tanto do seu beneficiamento, quanto dos colaboradores e comunidade.

Pensando nisso, e como forma de alcançar o objetivo proposto pela pesquisa, percebeu-se que o modelo mais propício para ser utilizado foi o Modelo de *Performance Social Corporativa*, sob a ótica multi *stakeholders* de Nóbrega (2016). Este modelo lida simultaneamente com três dimensões (Responsabilidades, Responsividades e Saídas) e consegue estudar sob o aspecto multi *stakeholders*, fato este fundamental para a presente pesquisa.

Além disso, Macêdo, Gadelha e Cândido (2014), ressaltam a necessidade de trabalhar com a aplicação prática do Modelo Tridimensional e de suas variáveis, simultaneamente com a observação direta, participante ou não, pois esta metodologia poderá confirmar os dados e as informações postas no instrumento de pesquisa, assim como concluir até que ponto cada dimensão pode ser utilizada diante do contexto analisado. De maneira satisfatória, com este modelo será possível analisar as práticas de PSC desenvolvidas por empresas do setor calçadista paraibano, um forte e importante setor econômico na região.

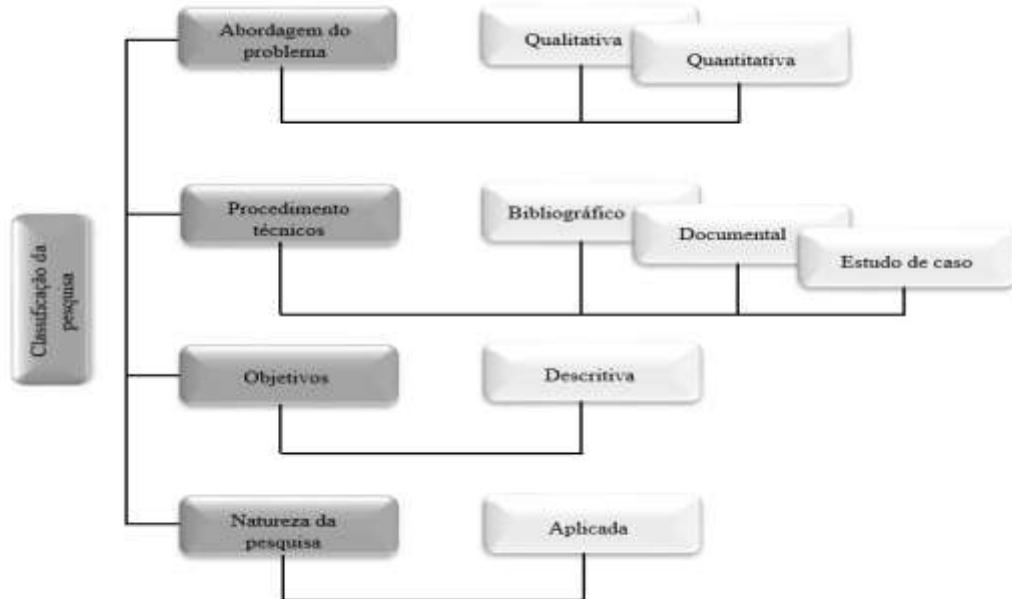
3. METODOLOGIA

Nesta seção apresentam-se os procedimentos metodológicos adotados para o desenvolvimento da pesquisa, a fim de atingir os objetivos propostos. Dessa forma, ela trata sobre a classificação da pesquisa quanto a abordagem do problema, procedimentos técnicos, objetivos e sua natureza; a pesquisa bibliográfica; o procedimento metodológico utilizado para operacionalizar a pesquisa e, por fim, a pesquisa de campo, com as informações sobre a coleta, o tratamento e a análise dos dados.

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Para realizar esta pesquisa, um caminho metodológico foi traçado para auxiliar no escopo do trabalho. Segundo Pradanov e Freitas (2013), a classificação da pesquisa é realizada quanto à sua natureza, seus objetivos, procedimentos técnicos e pela abordagem do problema, conforme ilustra a Figura 10.

Figura 10 – Classificação da pesquisa



Fonte: Elaboração própria do autor, baseado em Pradanov e Freitas (2013)

Nesta perspectiva, no que tange à sua natureza de aplicabilidade, esta pesquisa se classifica como aplicada, pois, de acordo com Martins (2010), este tipo procura criar conhecimentos para uma finalidade prática, isto é, com objetivo de solucionar um problema real, como compreender as práticas da RSC de uma dada organização.

Quanto aos objetivos, uma pesquisa pode ser classificada em exploratória, descriptiva ou explicativa (PRODANOV; FREITAS, 2013), sendo esta enquadrada na pesquisa descriptiva, pois descreverá as práticas da RSC, corroborando com Gil (2002), quando afirma que pesquisas descriptivas objetivam descrever características, podendo estabelecer certas relações entre as variáveis investigadas.

Em relação aos procedimentos técnicos, este trabalho conta com o estudo bibliográfico, documental e estudo de caso. Para Gil (2002), as pesquisas bibliográficas e documentais são semelhantes, sendo a maior diferença a natureza das fontes, pois a primeira utiliza de fontes de autores sobre o tema, e a segunda é baseada em materiais que ainda não receberam algum tratamento analítico.

Além disso, esta pesquisa corresponde à análise de uma empresa do setor calçadista, e, como afirma Yin (2005), consiste de um método adequado quando se pretende compreender algo no qual o pesquisador não controla o comportamento dos eventos, ou quando se trata de um fenômeno contemporâneo.

Quanto à abordagem do problema, esta pesquisa se classifica como sendo qual-quantitativa, também conhecida como pesquisa mista ou combinada. Esta formou-se a partir da abordagem da triangulação, na qual diferentes técnicas de coleta e análise de dados são utilizadas de maneira simultânea e complementar (CRESWELL; CLARK, 2013).

3.2 PESQUISA BIBLIOGRÁFICA

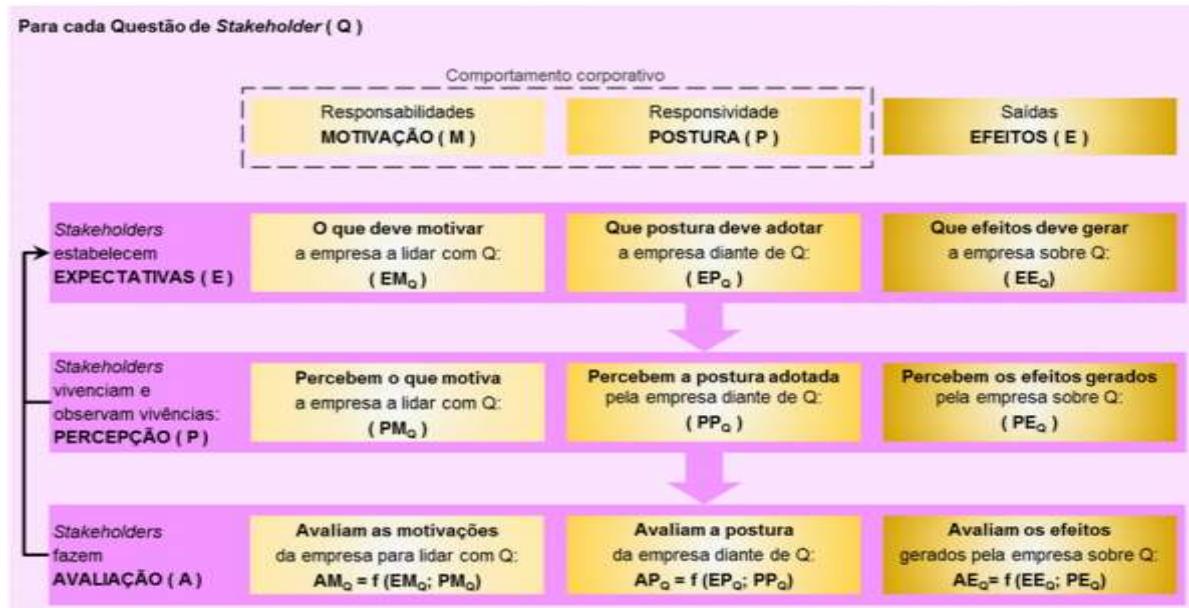
Com o intuito de uma maior estruturação e aprofundamento desse estudo, foi realizada uma revisão da literatura, necessária para embasar teoricamente o estudo, de forma a direcioná-lo. Tem o objetivo, como afirma Rowley e Slack (2004), de resumir o estado da arte de um determinado assunto. Sendo assim, buscou-se aprofundamento sobre a temática da Responsabilidade Social Corporativa e sobre a atividade econômica em análise, o setor calçadista. Entre as bases de dados pesquisadas, destaca-se: *Web of Science*, *Scopus*, *Science Direct* e *Scielo*.

3.3 PROCEDIMENTO METODOLÓGICO

O procedimento metodológico foi estruturado a partir da aplicação de questionários para os colaboradores e da realização de entrevistas semiestruturada com os gestores. Devido as empresas estudadas serem de pequeno porte, optou-se por analisar apenas um dos *stakeholders* que mais influencia e são influenciados pela organização: os colaboradores. Dessa forma, utilizou-se como referência o Modelo de *Performance Social Corporativa* – PSC

de Nóbrega (2016), para associar as funções do grupo de *stakeholders* com as três dimensões do modelo conceitual (Responsabilidades, Responsividade e Saídas), ilustrado na Figura 11.

Figura 11 – Modelo Performance Social Corporativa - PSC



Fonte: Nóbrega (2016, p. 174)

O questionário aplicado aos colaboradores foi dividido em cinco temáticas, com intuito de avaliar diversas variáveis. A primeira temática avalia, em uma escala de *likert* (1 - muito insatisfeito; 2 - relativamente insatisfeito; 3 - nem insatisfeito, nem satisfeito; 4 - relativamente satisfeito; 5 - muito satisfeito), a satisfação dos respondentes sobre as variáveis – compreendendo assim seus efeitos. A segunda e a quarta temática correspondem a postura que a empresa deve seguir e a que de fato segue, na mesma escala de *likert*, enquanto que a terceira e a quinta, procura entender quais as motivações que a organização deve possuir sobre as variáveis e as que de fato ela possui.

Quanto às entrevistas realizadas com os gestores, estas foram elaboradas com base nas indagações presentes nos questionários de Nóbrega (2016), tendo em vista que dessa forma será possível comparar as mesmas questões sob a ótica do grupo escolhido de *stakeholders* e da gestão da empresa. Tais entrevistas foram gravadas e em seguida transcritas para melhor compreensão.

3.4 PESQUISA DE CAMPO

3.4.1 Objeto de estudo e coleta de dados

Tratou-se de um estudo de caso, realizado em duas empresas do setor calçadista

Paraibano, uma localizada na cidade de Campina Grande – será identificada como empresa A, outra localizada na cidade de João Pessoa – será identificada como empresa B.

No período da coleta de dados, a empresa A contava com 54 colaboradores, sendo 34 do setor de produção, 5 do setor administrativo e 15 do setor de vendas. Desses, 52 responderam os questionários, outros 2 não estavam presentes. Já a empresa B, contava com 35 colaboradores, sendo 27 do setor de produção e 8 do setor administrativo. Os questionários foram respondidos por 19 colaboradores – de ambos os setores, os demais não estavam presentes no momento da aplicação do questionário.

Após a aplicação dos questionários para os colaboradores, realizou-se as entrevistas com os gestores da empresas. Vale salientar que o pesquisador garantiu que as mesmas perguntas fossem realizadas para todos os entrevistados. A empresa A conta com 5 gestores, no entanto, foram entrevistados apenas 4 desses. Já a empresa B, possui 3 gestores, todavia, foram entrevistados apenas 2 desses.

3.4.2 Tratamento e análise dos dados

Para análise dos dados, foram utilizados Testes Não-Paramétricos, Estatística Descritiva e a Análise de Conteúdo, sempre com o auxílio de *softwares* correspondentes a cada necessidade. Considerando que foram avaliadas três dimensões mais a análise qualitativa, optou-se por explicá-las separadamente.

3.4.2.1 Avaliação das responsabilidades – motivações

Nóbrega (2016) conceitua que para avaliar a responsabilidade da empresa, os grupos respondentes devem opinar sobre três responsabilidades distintas, isto baseado em Carroll (1979), como já foi dito: responsabilidade ética, responsabilidade econômica e a responsabilidade legal. Dessa forma, a terceira e quinta temática dos questionários tratam das responsabilidades, como mostram as Figuras 12 e 13, das quais, a primeira trata da EMc e a segunda, da PMc.

Figura 12 – Instrumento de pesquisa (EMc)

Questões	Motivos								não sei
	é certo e justo	promove o bem, evita o mal aos stakeholders	aumenta produtividade e lucro, diminui custos	melhora imagem da empresa	atende normas e leis	evita processos contra a empresa	não tem importância NTI		
Q1									
Q2									
...									
Qn									

Motivações éticas (ET) Motivações econômicas (EC) Motivações legais (LG)

Fonte: Nóbrega (2016)

Figura 13 – Instrumentos de pesquisa (PMc)

Questões	Motivos							não sei
	desejo de fazer o que é certo e justo	promover o bem, evitar o mal aos stakeholders	aumentar produtividade e lucro, diminuir custos	melhorar sua imagem	atender normas e leis	evitar sofrer processos	não dá importância NDI	
Q1								
Q2								
...								
Qn								

Motivações éticas (ET) Motivações econômicas (EC) Motivações legais (LG)

Fonte: Nóbrega (2016)

Ao responder as questões relacionadas a essas duas temáticas, o grupo teve a opção de escolher até três respostas, podendo, então, haver um *mix* de respostas quanto as responsabilidades. A partir disso, para análise dos dados foi utilizado o Teste de Fisher, que investiga se há diferença significativa entre as frequências das respostas de duas variáveis dicotômicas. Então, sempre que $p < 0,05$ rejeita-se a hipótese nula de que essas frequências são iguais. Para tanto, considera-se:

$$P (\text{nível de significância}) = 0,05$$

H_0 (hipótese nula) = As frequências das respostas são iguais entre expectativas e percepções (ou seja, as expectativas e percepções são iguais), assim, sempre que o valor $p < 0,05$ as expectativas e percepções serão diferentes e, em contra partida, sempre que o valor $p > 0,05$ as expectativas e percepções serão iguais.

Além do Teste de Fisher, foi empregada a estatística descritiva que, como afirmam Fávero et al. (2009), proporciona melhor entendimento do comportamento dos dados,

detectando tendências, possíveis valores atípicos e variabilidade, isto através de gráficos, tabelas e medida-resumo. Para a utilização desses testes, optou-se pelo auxílio do *software* Microsoft Office Excel (versão 2016) e do software R-project (versão 3.4.4).

3.4.2.2 Avaliação das Responsividades – Postura

Para analisar os dados correspondentes à postura da organização frente às questões sociais empregadas, foi utilizado o Teste de Wilcoxon para compreender quando há diferenças significativas entre expectativas e percepções, uma vez que este teste compara duas amostras relacionadas, emparelhadas ou medidas que estão repetidas em uma amostra, de modo a avaliar se os postos médios populacionais diferem um do outros, além de compreender se os dados então pareados ou advém de uma mesma população, se cada par é adotado aleatoriamente e independente e se são medidos em, ao menos, uma escala ordinal (WILCOXON, 1945). Para tanto, considera-se:

$$P(\text{nível de significância}) = 0,05$$

H_0 (hipótese nula) = As distribuições das respostas das expectativas e percepções são iguais (ou seja, as expectativas e percepções são iguais), assim, sempre que a valor $p < 0,05$ as expectativas e percepções serão diferentes e, em contrapartida, sempre que valor $p > 0,05$ as expectativas e percepções serão iguais.

Dessa forma, a segunda e quarta temática dos questionários tratam das responsividades, como mostram as Figuras 14 e 15, das quais, a primeira trata da EPc e a segunda, da PPc.

Figura 14 – Instrumento de pesquisa (EPc)

NA SUA OPINIÃO, QUE POSTURA A 'EMPRESA X' DEVERIA TER DIANTE DE CADA QUESTÃO?						
Questões	Marque 1 alternativa por questão. Não há resposta certa ou errada.					
	1 dar nenhuma importância	2 dar pouca importância	3 dar impor- tância relativa	4 dar importância	5 dar muita importância	não sei
Q1						
Q2						
...						
Qn						

Fonte: Nóbrega (2016)

Figura 15 – Instrumento de pesquisa (PPc)

CONSIDERANDO A POSTURA DA 'EMPRESA X', QUE IMPORTÂNCIA VOCÊ ACHA QUE ELA DÁ A CADA QUESTÃO?						
Questões	Marque 1 alternativa por questão. Não há resposta certa ou errada.					
	1 dá nenhuma importância	2 dá pouca importância	3 dá impor- tância relativa	4 dá importânci	5 dá muita importância	não sei
Q1						
Q2						
...						
Qn						

Fonte: Nóbrega (2016)

Além do Teste de Wilcoxon, optou-se por analisar a responsividade de outra maneira, isto é, pela escala RDAP. De acordo com Nóbrega (2016), a medida de avaliação da dimensão da responsividade por respondente é obtida em função da diferença entre a postura percebida e a postura esperada, como mostra a Figura 16.

Figura 16 – Escala de RDAP

AP _{RiQj}	PP _{RiQj} + EP _{RiQj}	Postura esperada (EP _{RiQj})				
		dar nenhuma importância	dar pouca importância	dar impor- tância relativa	dar importância	dar muita importância
Postura percebida (PP _{RiQj})	1	2	3	4	5	
dá nenhuma importância	1	0	-1	-2	-3	-4
dá pouca importância	2	1	0	-1	-2	-3
dá importân- cia relativa	3	2	1	0	-1	-2
dá importância	4	3	2	1	0	-1
dá muita importância	5	4	3	2	1	0

Fonte: Nóbrega (2016, p. 193)

A postura de reação se refere à negação da responsabilidade, quando a empresa faz menos do que requerido, ou seja, quando a importância que dá à questão é muito menor do que a importância que o respondente espera que seja dada. A defesa se refere a fazer apenas o mínimo do que é requerido, revelando que a empresa admite a responsabilidade, mas reluta, portanto, não chega a atender a expectativa do respondente (NÓBREGA, 2016).

A postura de acomodação se refere à aceitação da responsabilidade e a fazer tudo que é requerido, ou seja, a empresa confere à questão a mesma importância que o respondente espera que seja conferida. Finalmente, a proatividade se refere a antecipar responsabilidades, fazendo mais do que requerido, ou seja, ocorre quando a empresa dá mais importância à questão do que o respondente espera (NÓBREGA, 2016). Essas características são resumidas na Figura 17.

Figura 17 – Escala RDAP com definições por grupo

AP _{RiQj} = PP _{RiQj} - EP _{RiQj}		Descrição da postura da empresa		
		Grau de importância conferido à questão	Padrão de ação	Aceitação da responsabilidade
R - reação	-3, -4	muito menor que o esperado	faz muito menos do que é esperado	Nega a responsabilidade
D - defesa	-2, -1	menor que o esperado	faz o mínimo do que é esperado	Admite a responsabi- lidade, mas reluta
A - acomodação	0	igual ao esperado	faz tudo que é esperado	Aceita a responsabilidade
P - proatividade	1, 2, 3, 4	maior que o esperado	faz mais do que é esperado	Antecipa responsabilidades

Fonte: Nóbrega (2016, p. 194)

Assim como a análise das responsabilidades, também foi utilizado a estatística descritiva para as demais avaliações, com auxílio do *software* Microsoft Office Excel (versão 2016) e do software R-project (versão 3.4.4).

3.4.2.3 Avaliação das saídas – satisfação

A análise da última dimensão ocorreu de modo direto, visto que a pergunta referente a essa temática no próprio questionário também acontece de forma aberta. Vale destacar que, a satisfação é avaliada pela primeira temática do questionário. Em uma escala de *likert*, os respondentes informaram seus graus de satisfação para com as questões sociais em discussão, sendo 1 para “muito insatisfeito” e 5 para “muito satisfeito”. Dessa forma, a estatística descritiva, junto com o *software* Microsoft Office Excel (versão 2016), auxiliou a compreender o grau de satisfação para cada questão e cada grupo.

3.4.2.4 Avaliação das entrevistas com os gestores

Em um segundo momento, como forma de analisar os dados qualitativos oriundos das entrevistas realizadas com os gestores, foi utilizada a Análise de Conteúdo, a qual, segundo Rodrigues e Leopardi (1999), é uma técnica que procura investigar os manifestos da questão, assim como as entrelinhas, reticências e figuras de linguagem.

Para auxiliar nesta etapa, foi utilizado o *software* intitulado Atlas TI, que “envolve a criação e o gerenciamento de elementos construtivos (objects) básicos que servirão de apoio à construção da teoria (GODOI; BANDEIRA-DE-MELLO; SILVA, 2012).

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Nessa seção apresenta-se os resultados e discussões a respeito dos dados coletados. Dessa forma, serão explicitadas informações referentes ao grupo de *stakeholders* escolhido para ser analisado – os colaboradores – assim como, as informações obtidas através das entrevistas com os gestores de ambas as organizações, com intuito de confrontar os resultados. Além disso, apresenta-se uma análise comparativa entre os resultados das duas empresas, como também a correlação das práticas de RSC, desenvolvidas por elas, com os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS) propostos pela ONU.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS OBJETO DE ESTUDO

4.1.1 Empresa A

A empresa A está localizada na cidade de Campina Grande – Paraíba e atua no ramo calçadista há 27 anos. Sua produção é especializada em artigos em couro, voltados para fabricação de calçados, bolsas e acessórios para o público feminino. Há cerca de 12 anos, a empresa iniciou a sua expansão, a partir da abertura de lojas franqueadas – até então a comercialização era realizada apenas por lojas multimarcas. Assim, atualmente, a empresa está presente nos estados do Amapá, Maranhão, Paraíba, Pernambuco e Rio Grande do Norte.

Em relação a organização, a empresa conta com 54 colaboradores, sendo estes divididos em três setores: produção, administrativo e vendas. Do total de colaboradores, 34 estão alocados na produção, 5 no administrativo e 15 no setor de vendas.

A empresa possui gestão familiar e a sua rotatividade de mão de obra está estipulada em, aproximadamente, 1,5% ao ano. Vale destacar a sua grande significância local, visto que, além de ser natural da região, apesar das diversas crises econômicas enfrentadas desde a sua criação, conseguiu crescer e perdurar. Em meio a flutuações tanto no cenário econômico nacional quanto internacional, a empresa obteve seu avanço em produção e qualidade, aumentando seu potencial produtivo e, consequentemente, a geração de empregos. Desta forma, seu leque de clientes e fornecedores foi ampliado significativamente, tornando-a uma empresa referência em toda a região.

Quanto aos clientes, após um período com foco na exportação de produtos, atualmente, a organização está concentrada na venda e disseminação da sua marca no Brasil, mais precisamente no Nordeste, por isso sua maior gama de clientes está inserida nesta localidade. Os estados da Paraíba, Rio Grande do Norte e Pernambuco são os maiores compradores.

4.1.2 Empresa B

A empresa B está localizada na cidade de João Pessoa – Paraíba e atua no setor calçadista há 42 anos. Sua produção é especializada em sapatos e sandálias infantis, voltadas para o público masculino e feminino. A empresa conta com uma unidade fabril, onde são realizadas todas as operações referentes à produção, além de comportar sua sede administrativa.

Em relação a organização, a empresa possui gestão familiar e conta com 35 colaboradores, os quais estão divididos em dois setores: administrativo e produção. Sendo 8 alocados no administrativo e 27 na produção.

A empresa exportava sua produção para diversos países da América Latina até 2014, no entanto, justificada pela instabilidade econômica que o país está vivendo, a empresa encontra-se em retração desde então. Tanto o número de colaboradores, quanto a média de produção sofreram reduções. Atualmente, seus produtos são vendidos apenas no Brasil, com destaque para região Nordeste, onde encontra-se a maior fatia dos consumidores da marca.

4.2 AVALIAÇÃO DOS COLABORADORES

4.2.1 Responsabilidade corporativa através das motivações empresariais para colaboradores

Haja vista que nas questões correspondentes a responsabilidade os respondentes podem escolher até três respostas, Nóbrega (2016) enfatiza que podem existir até sete tipos de mixes diferentes para as respostas destas perguntas, podendo ser puramente uma ou combinações de duas ou três.

De forma geral, fundamentando-se no questionário aplicado para o grupo em questão da empresa A, as respostas convergiram para expectativas de que a empresa aja mais pelo que “é certo e justo” e “promova o bem, evite o mal aos colaboradores e outros grupos”. Porém, uma vez que esta pesquisa propõe confrontar as expectativas de motivação e percepções de motivação (EMc e PMc), de modo a encontrar a avaliação das motivações (AMc), e com o propósito de analisar as questões uma a uma, realizou-se o Teste de Wilcoxon, que, como explicado, consegue entender quando há diferenças significativas entre tais aspectos.

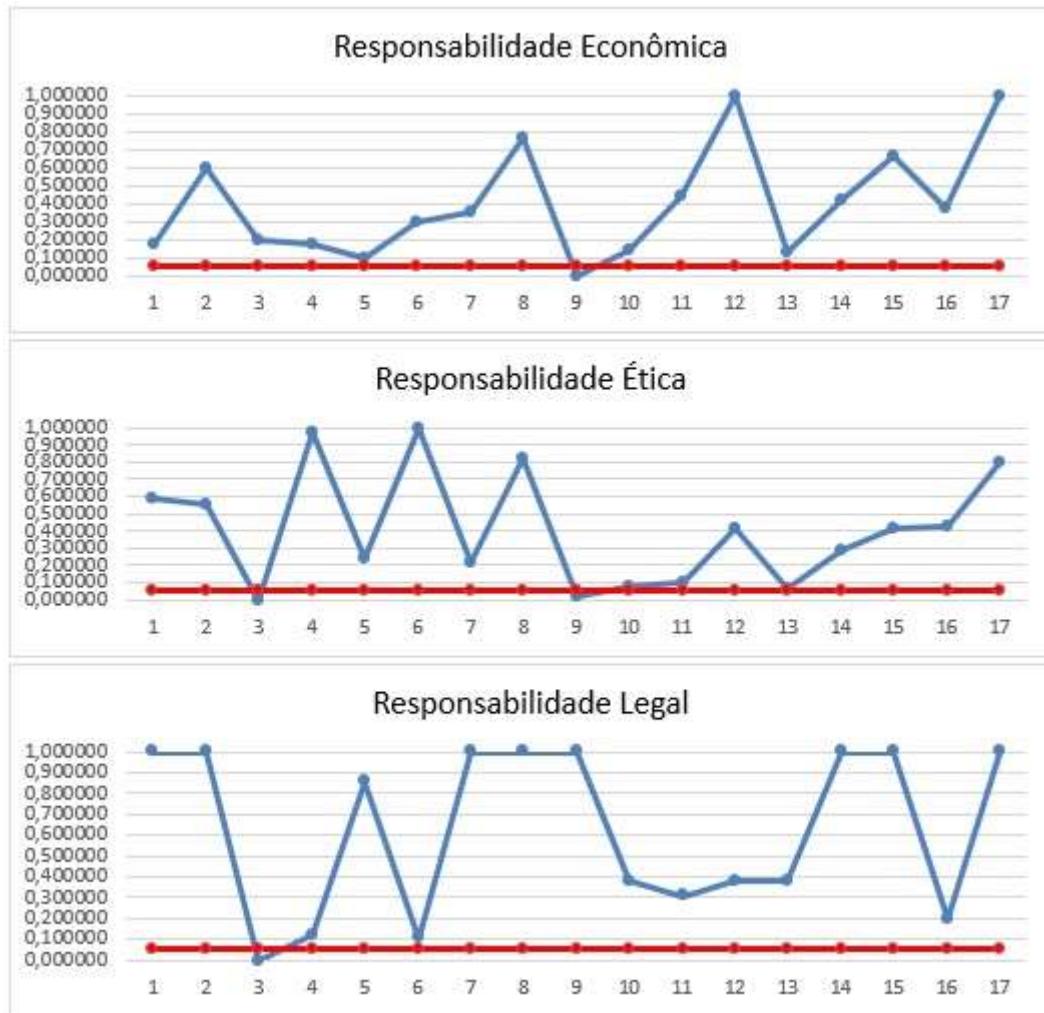
A Figura 18 explana a AMc a partir do teste, sempre divididos por responsabilidades. Os números de 1 a 17, na horizontal dos gráficos da Figura 18, correspondem às questões do questionário aplicado aos colaboradores, conforme ilustrado pelo Quadro 4.

Quadro 4 – Questões Sociais

QUESTÕES SOCIAIS
1. Saúde e segurança no emprego
2. Segurança no emprego
3. Diversidade e igualdade
4. Remuneração, benefícios e premiações
5. Clima do ambiente de trabalho
6. Relação entre o trabalho e a vida pessoal do colaborador
7. Desenvolvimento profissional e carreira
8. Satisfação do funcionário com o trabalho que realiza
9. Valores éticos na relação com colaboradores
10. Valores éticos na relação com sindicato (s)
11. Valores éticos na relação com clientes
12. Valores éticos na relação com fornecedores
13. Valores éticos na relação com comunidades
14. Valores éticos na relação com governos
15. Valores éticos na relação com ONGs, movimento sociais e ambientais
16. Valores éticos na relação com competidores
17. Bem-estar da sociedade e do meio ambiente

Fonte: Elaboração própria do autor (2019)

Figura 18 – Resultado por responsabilidade para colaboradores (Empresa A)



Fonte: Elaboração própria do autor (2019)

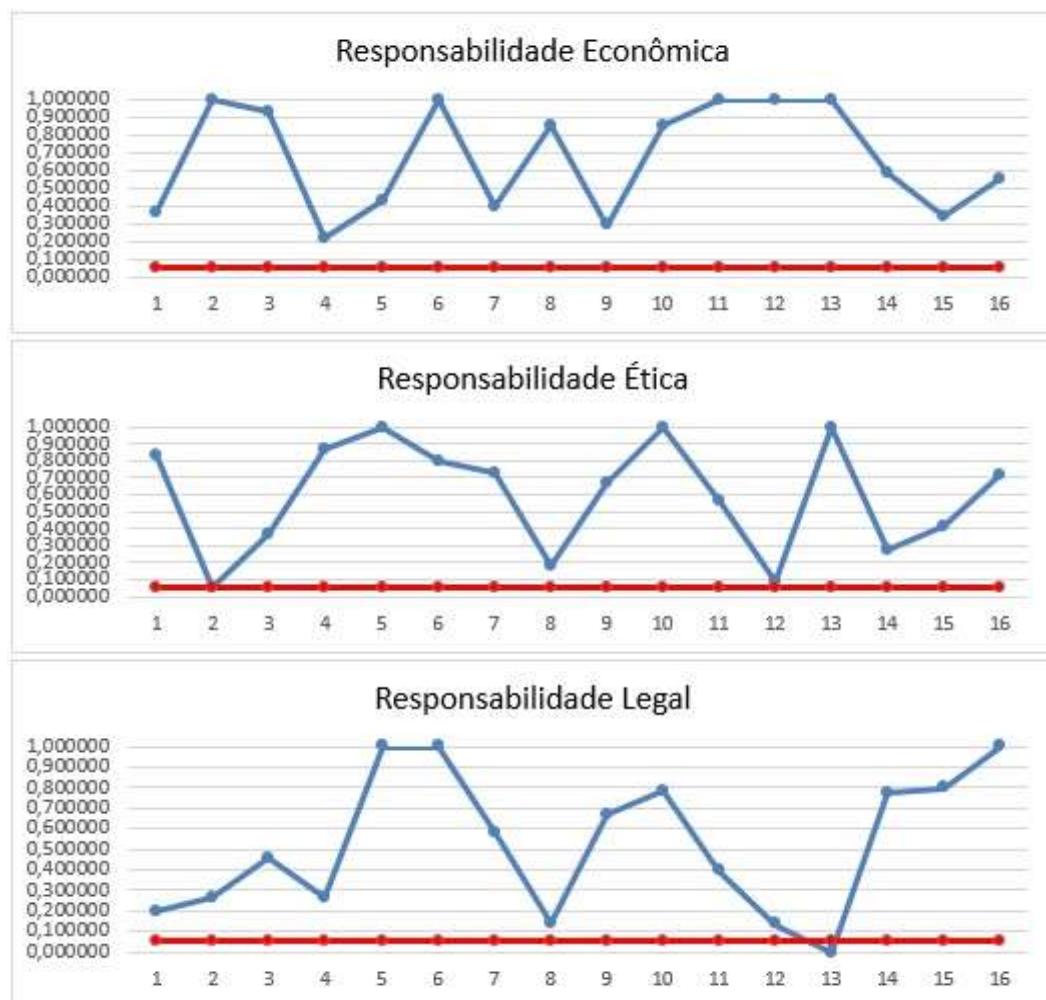
Por meio da Figura 18, pode-se avaliar que referente à responsabilidade econômica, apenas a questão nove apresente diferenças significativas entre as expectativas e as percepções dos colaboradores. Isto é, quando perguntados sobre “valores éticos na relação com colaboradores”, o grupo mostrou que as suas expectativas com a orientação social corporativa sobre este tema estão diferentes das suas percepções sobre o que a empresa de fato fornece nesse aspecto.

Sobre a responsabilidade ética, as questões três e nove também apresentaram divergências entre as expectativas e as percepções dos colaboradores, ou seja, além da questão tratada anteriormente, quando indagados sobre “diversidade e igualdade” os respondentes mostraram que suas expectativas não estão sendo atendidas por parte da empresa. O mesmo ocorre, novamente, com a questão três, quando analisada a responsabilidade legal.

Essa análise nos proporciona uma melhor compreensão acerca dos pontos críticos na comunicação e ação da empresa para com seus colaboradores, uma vez que “valores éticos na relação com colaboradores” e “diversidade e igualdade” são considerados como aspectos em comum, a partir da análise de que a organização está falhando quanto a tais questões. Vale salientar que a partir da 11º, as questões são de cunho geral. Assim, por se tratar de quesitos que, muitas vezes, fogem do contexto de trabalho dos colaboradores, estes não conseguem responder com objetividade, isso fez com que diversas questões ficassem sem respostas.

Em relação a empresa B, a Figura 19 explana a AMc a partir do teste, também divididos por responsabilidades. Vale destacar que o questionário aplicado a empresa B contemplava as mesmas questões da empresa A, com uma ressalva: a questão dezesseis “valores éticos na relação com competidores” foi retirada do questionário e a questão dezessete “bem-estar da sociedade e meio ambiente” passou a ser a 16º questão para a análise da empresa B.

Figura 19 – Resultado por responsabilidade para colaboradores (Empresa B)



Fonte: Elaboração própria do autor (2019)

De acordo com a Figura 19, pode-se avaliar que no que tange à responsabilidade econômica, nenhuma questão apresentou diferenças significativas entre as expectativas e as percepções dos colaboradores. Sobre a responsabilidade ética, foi identificada divergências entre as EMc e PMc dos colaboradores quando indagados sobre “segurança no emprego”, na questão dois. Em relação à responsabilidade legal, há divergências quando indagados sobre “valores éticos na relação com comunidades”, na questão treze.

4.2.2 Responsividade corporativa através de postura organizacional para colaboradores

Por meio da análise da responsividade social corporativa com base na postura da empresa, mediante as opiniões dos colaboradores, é possível enxergar como a organização está se comportando de acordo com as questões analisadas da *Performance Social Corporativa*. Desse modo, também por meio do Teste de Wilcoxon, foram encontrados pontos os quais as expectativas de postura (EPc) divergem das percepções de postura (PPc) do grupo em questão, isto é, o que os colaboradores esperam que a empresa faça com relação aos quesitos analisados não é necessariamente o que a organização propõe. Dessa forma, foi criada a análise da postura corporativa (APc), ilustrada na Figura 20.

Figura 20 – Análise da postura (Empresa A)



Fonte: Elaboração própria do autor (2019)

A partir da Figura 20, percebe-se que as questões (Q) que estão em divergência em relação às EPc e PPc dos colaboradores, são: Q3 “diversidade e igualdade”, Q4 “remuneração, benefícios e premiações”, Q5 “clima do ambiente de trabalho”, Q6 “relação entre o trabalho e a vida pessoal do colaborador”, Q9 “valores éticos na relação com colaboradores”, Q10 “valores éticos na relação com sindicato”, Q11 “valores éticos na relação com clientes” e Q14 “valores éticos na relação com governos”.

Nesse sentido, como descrito anteriormente, essa avaliação trata de pontos isolados, nos quais a empresa necessita focar maior atenção no relacionamento com seus colaboradores. Duas dessas questões já foram citadas por haver divergências, aumentando suas criticidades. Porém, questões como “valores éticos na relação com clientes” e “valores éticos na relação com governos” fogem do âmbito dos colaboradores e se enquadram nas questões de cunho geral que são relacionadas a outros grupos de *stakeholders*, então possivelmente esta diferença entre EPc e PPc ocorreu devido a este fato.

Outra maneira de avaliar a postura organizacional para a PSC e encontrar a APc é, como propõe Nóbrega (2016), com base em Clarkson (1995), através da classificação do RDAP para cada questão. Esta classificação indica se a empresa está sendo reativa, defensiva, acomodada ou proativa. Para esta categorização, houve uma análise quanto as expectativas de postura e as percepções de postura dos colaboradores baseada na diferença entre tais respostas.

Posto isto, baseado em Nóbrega (2016), foi criada a Figura 21, a qual retrata as proporções das respostas para a escala RDAP, uma vez que dessa forma é possível compreender qual categoria foi mais votada em cada questão.

Figura 21 – RDAP para colaboradores (Empresa A)

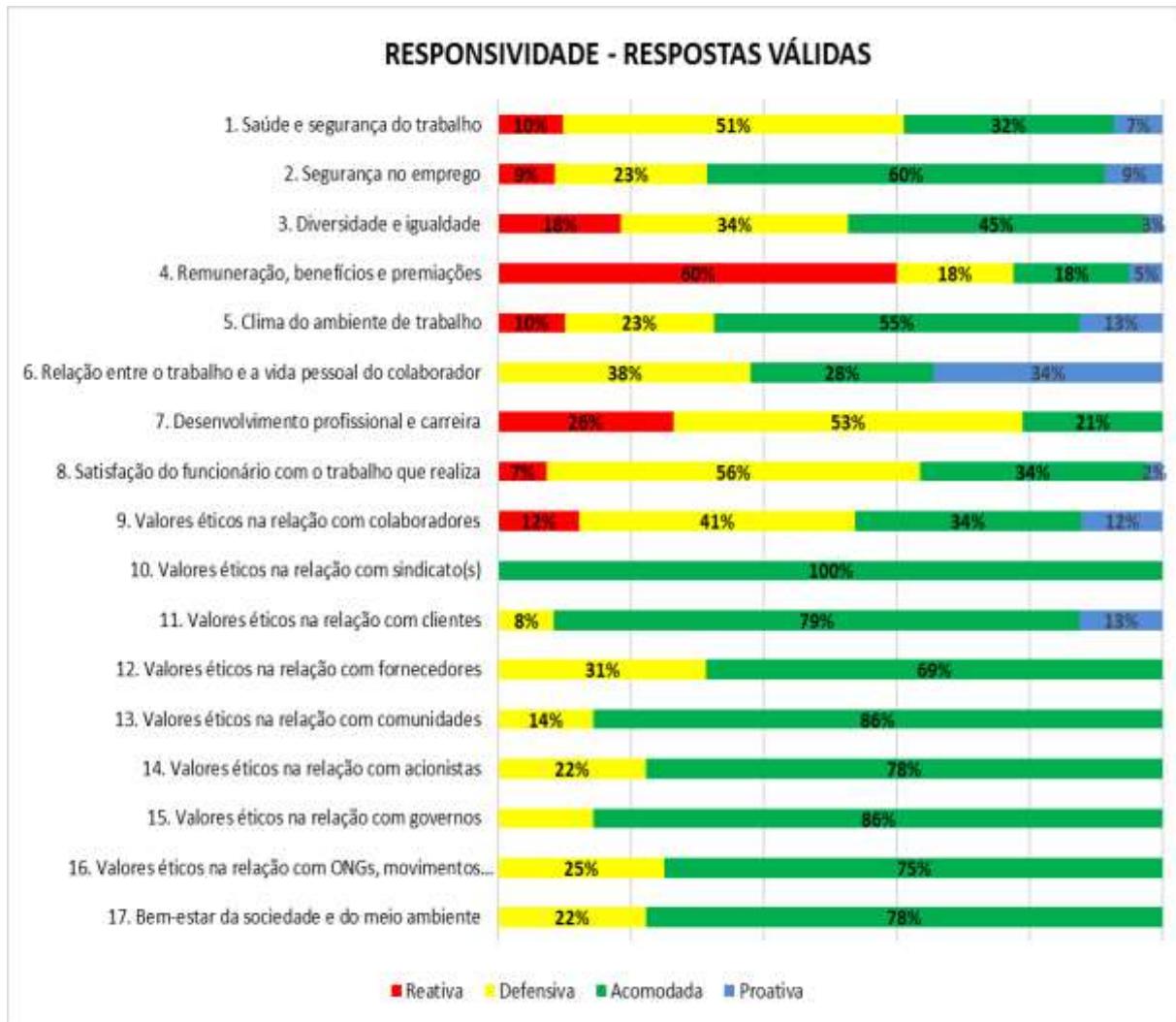


Fonte: Elaboração própria do autor (2019)

É possível, por exemplo, entender que o quesito “remuneração, benefícios e premiações” possui a postura mais reativa por parte da empresa, ou seja, a organização faz menos do que é solicitado pelas normas do setor industrial instalado. Quanto à postura defensiva, os colaboradores elencaram a “satisfação do colaborador com o trabalho”, já o “clima do ambiente de trabalho” foi apresentado como acomodado. Por sua vez, a postura proativa está no quesito que trata do “balanço entre a vida pessoal e profissional”, ou seja, a empresa procura fazer mais do que apenas resolver os problemas dos grupos.

Ressalta-se, ainda, que algumas questões não obtiveram um número considerável de respostas devido ao seu caráter geral, fugindo do contexto de resposta do grupo. Dado este fato, justifica-se a grande quantidade e percentual de NA (nenhuma alternativa). Sendo assim, se faz necessário haver uma breve explanação, considerando apenas as respostas válidas, como está descrito na Figura 22.

Figura 22 – RDAP para respostas válidas (Empresa A)



Fonte: Elaboração própria do autor (2019)

Com base na Figura 22, observa-se que a metodologia utilizada facilita o entendimento dos percentuais para cada questão. Dessa forma, vê-se que das dezessete questões, onze foram avaliadas de modo positivo (sendo acomodada e/ou proativa). Além disso, vê-se que o índice de maior insatisfação está sobre “remuneração, benefícios e premiações”, corroborando com o resultado encontrado anteriormente (Figura 21), em que esse foi o quesito de maior percentual de reatividade. Se considerarmos que o maior percentual de resposta do RDAP é a classificação para a questão, o Quadro 5 resume a categorização de cada resposta.

Quadro 5 – RDAP por questão (Empresa A)

QUESTÕES SOCIAIS	CLASSIFICAÇÃO RDAP
2. Segurança no emprego	Acomodada
3. Diversidade e igualdade	Acomodada
5. Clima do ambiente de trabalho	Acomodada
10. Valores éticos na relação com sindicato(s)	Acomodada
11. Valores éticos na relação com clientes	Acomodada
12. Valores éticos na relação com fornecedores	Acomodada
13. Valores éticos na relação com comunidades	Acomodada
14. Valores éticos na relação com acionistas	Acomodada
15. Valores éticos na relação com governo	Acomodada
16. Valores éticos na relação com ONGs, movimentos sociais e ambientais	Acomodada
17. Bem-estar da sociedade e do meio ambiente	Acomodada
1. Saúde e segurança do trabalho	Defensiva
6. Relação entre o trabalho e a vida pessoal do colaborador	Defensiva
7. Desenvolvimento profissional e carreira	Defensiva
8. Satisfação do funcionário com o trabalho que realiza	Defensiva
9. Valores éticos na relação com colaboradores	Defensiva
4. Remuneração, benefícios e premiações	Reativa

Fonte: Elaboração própria do autor (2019)

Para analisar a responsividade referente a empresa B, utilizou-se o mesmo procedimento metodológico realizado para a empresa A, descrito acima. Dessa forma, a Figura 23 explana a análise da postura corporativa (APc) referente a empresa B.

Figura 23 – Análise da postura (Empresa B)

Fonte: Elaboração própria do autor (2019)

De acordo com a Figura 23, identifica-se que há divergência entre EPc e PPc dos colaboradores em sete das dezenas perguntas realizadas. São as questões (Q) relacionadas a Q1 “saúde e segurança no trabalho”, Q2 “segurança no emprego”, Q7 “desenvolvimento

profissional e carreira”, Q8 “satisfação do colaborador com o trabalho que realiza”, Q9 “valores éticos na relação com colaboradores”, Q11 “valores éticos na relação com os clientes” e Q13 “valores éticos na relação com comunidades”.

Assim como para a empresa A, duas dessas questões já foram citadas por haver divergências, aumentando suas criticidades, sendo elas: “segurança no emprego” e “valores éticos na relação com comunidades”. Todavia, questões como “valores éticos na relação com clientes” e “valores éticos na relação com comunidades” fogem do âmbito dos colaboradores e se enquadram nas questões de cunho geral que são relacionadas a outros grupos de *stakeholders*, então, possivelmente, essa diferença entre EPc e PPc deve-se a esse fato.

A seguir, apresenta-se a análise da postura organizacional para a PSC de acordo com a escala RDAP, uma vez que dessa forma é possível compreender qual a categoria foi mais votada em cada questão, ilustrada na Figura 24.

Figura 24 – RDAP para colaboradores (Empresa B)

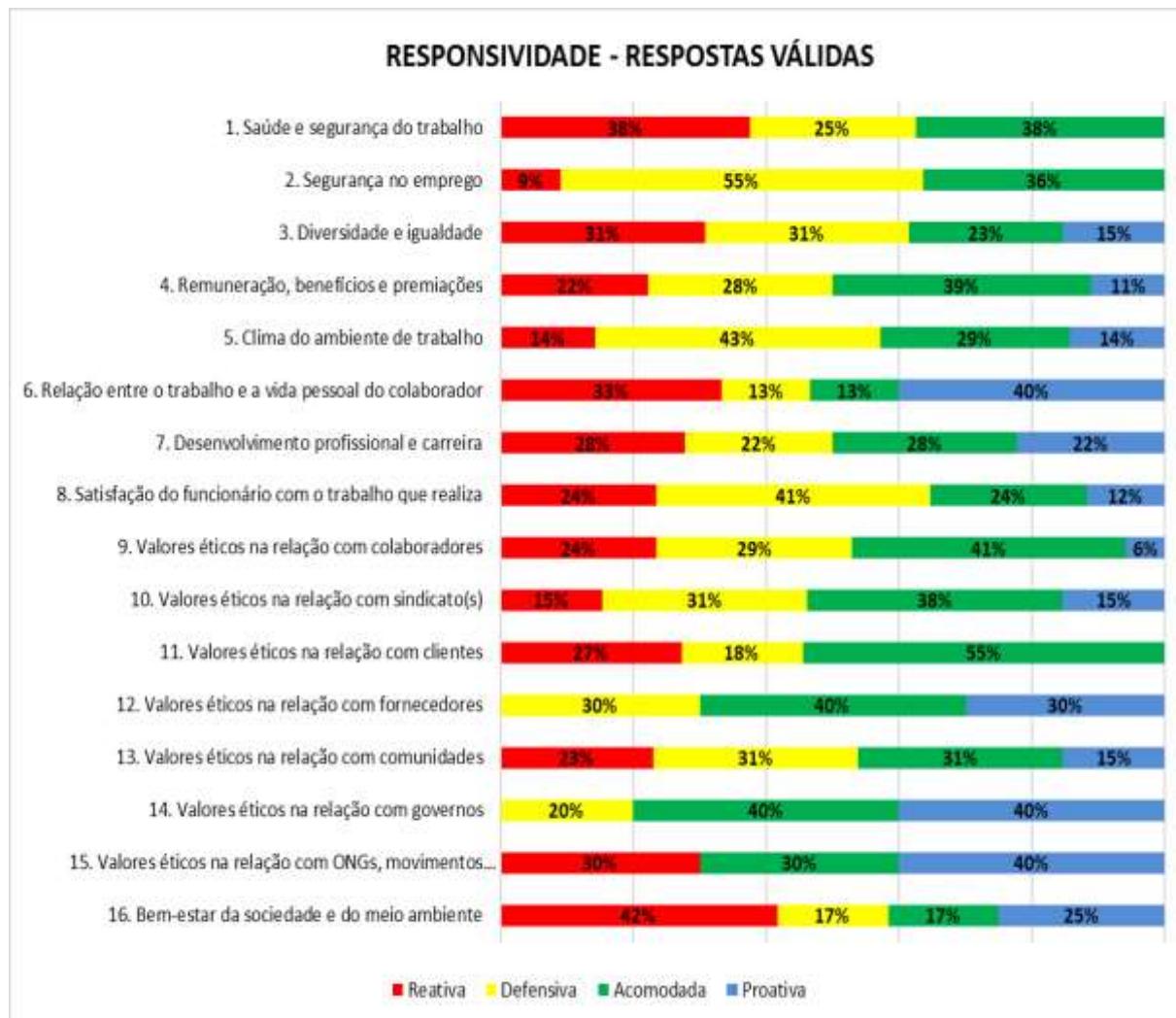


Fonte: Elaboração própria do autor (2019)

É possível, por exemplo, entender que o quesito “saúde e segurança do trabalho” possui a postura mais reativa por parte da empresa, ou seja, a organização faz menos do que é solicitado pelas normas do setor industrial instalado. Como postura defensiva, os colaboradores apontaram a “satisfação do colaborador com o trabalho que realiza”; como acomodada, apresentaram os quesitos “remuneração, benefícios e premiações” e “valores éticos na relação com colaboradores”. Já a postura proativa está no quesito que trata da “relação entre o trabalho e a vida pessoal do colaborador”.

Assim como para a empresa A, algumas questões não obtiveram um número considerável de respostas devido ao seu caráter geral, fugindo do contexto de resposta do grupo. Dado este fato, justifica-se a grande quantidade e percentual de NA (nenhuma alternativa). Sendo assim, se faz necessário haver uma breve explanação considerando apenas as respostas válidas, como está descrito na Figura 25.

Figura 25 – RDAP para respostas válidas (Empresa B)



Fonte: Elaboração própria do autor (2019)

Analisando a Figura 25, é possível identificar que das dezesseis questões, oito foram avaliadas de modo positivo (sendo acomodada e/ou proativa). Além disso, vê-se que o índice de maior insatisfação está sobre “bem-estar da sociedade e meio ambiente”, divergindo do resultado encontrado anteriormente (Figura 24), em que o quesito de maior percentual de reatividade foi “saúde e segurança do trabalho”. Considerando que o maior percentual de resposta do RDAP é a classificação para a questão, o Quadro 6 resume a categorização de cada resposta.

Quadro 6 – RDAP por questão (Empresa B)

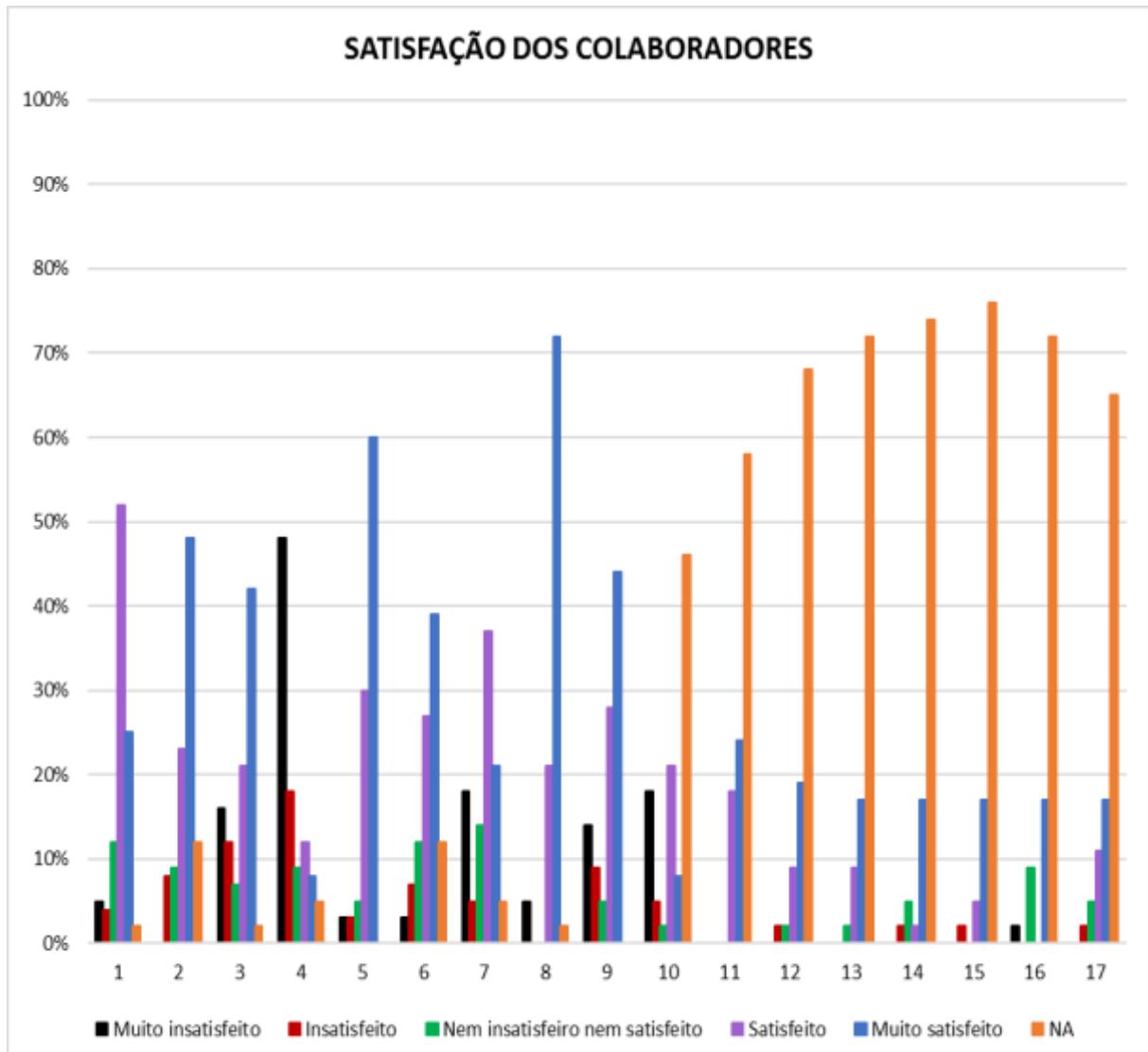
QUESTÕES SOCIAIS	CLASSIFICAÇÃO RDAP
6. Relação entre o trabalho e a vida pessoal do colaborador	Proativa
15. Valores éticos na relação com ONGs, movimentos sociais e ambientais	Proativa
4. Remuneração, benefícios e premiações	Acomodada
9. Valores éticos na relação com colaboradores	Acomodada
10. Valores éticos na relação com sindicato(s)	Acomodada
11. Valores éticos na relação com clientes	Acomodada
12. Valores éticos na relação com fornecedores	Acomodada
14. Valores éticos na relação com governos	Acomodada
2. Segurança no emprego	Defensiva
3. Diversidade e igualdade	Defensiva
5. Clima do ambiente de trabalho	Defensiva
8. Satisfação do funcionário com o trabalho que realiza	Defensiva
13. Valores éticos na relação com comunidades	Defensiva
1. Saúde e segurança do trabalho	Reativa
7. Desenvolvimento profissional e carreira	Reativa
16. Bem-estar da sociedade e do meio ambiente	Reativa

Fonte: Elaboração própria do autor (2019)

4.2.3 Satisfação através das questões sociais para colaboradores

De modo a avaliar diretamente as saídas das questões sociais, ou seja, a satisfação dos colaboradores em relação aos quesitos analisados, foi realizada uma pergunta direta nos questionários, a qual os respondentes deveriam dizer, em uma escala de 1 a 5, seu grau de satisfação, variando de muito insatisfeito para muito satisfeito, respectivamente. Dessa forma, a análise do dado também se dá de forma direta. A seguir, observa-se a satisfação para os colaboradores da empresa A, ilustrada na Figura 26.

Figura 26 – Satisfação dos colaboradores (Empresa A)

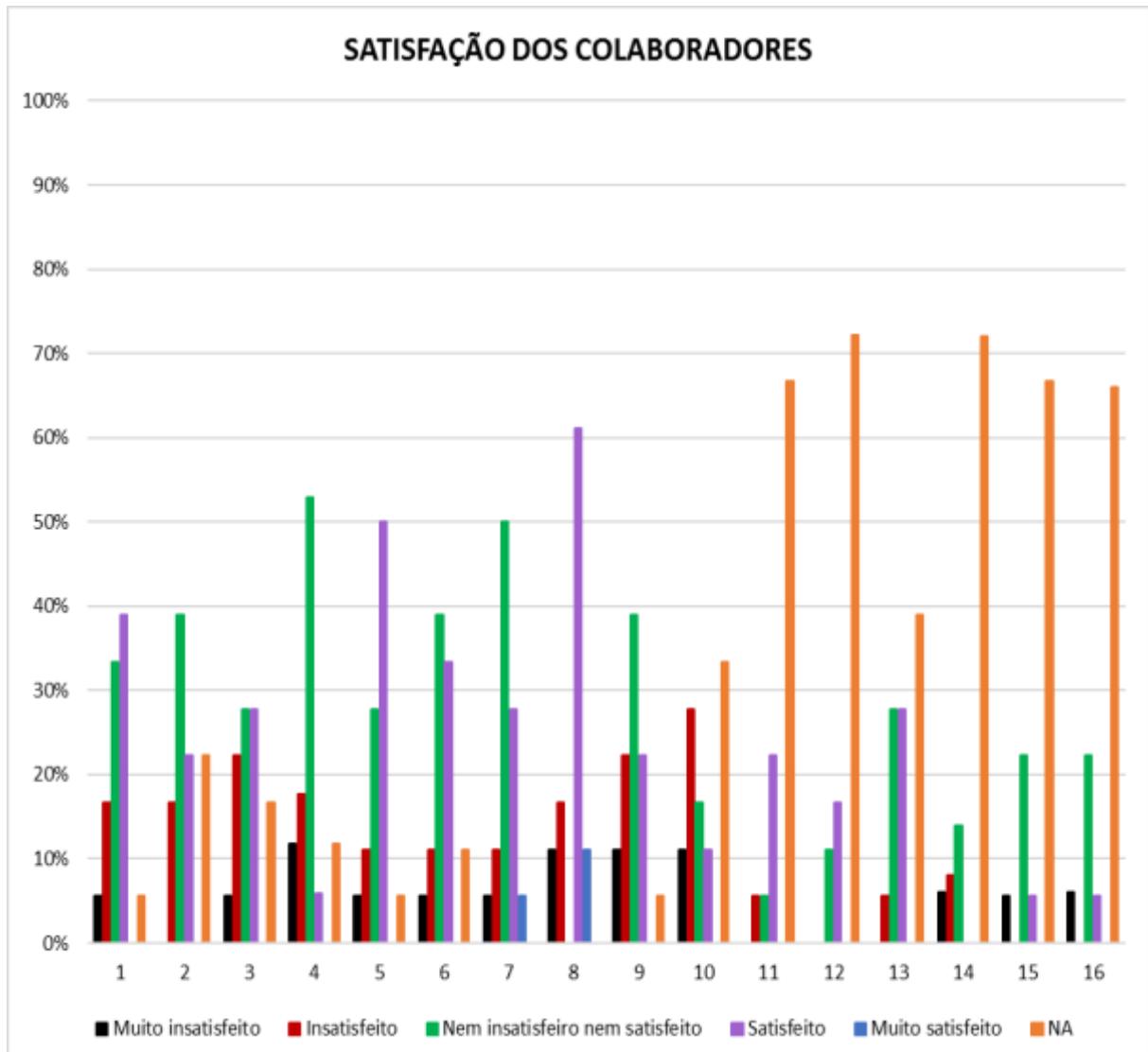


Fonte: Elaboração própria do autor (2019)

Identifica-se que o maior grau de satisfação está sobre a questão oito, “satisfação do colaborador com o trabalho que realiza”. Retomando a avaliação da responsividade pela escala RDAP, percebe-se que essa mesma questão foi avaliada como “defensiva” pelo grupo, isso indica que mesmo a empresa não realizando ações para controlar esse aspecto, os colaboradores possuem um grau de satisfação em trabalhar na empresa.

O maior grau de insatisfação ocorre na questão quatro, “remuneração, benefícios e premiações”, o qual foi o único a ser considerado como “reativa” na escala RDAP, ou seja, essa questão merece uma atenção especial por parte dos gestores, a fim de melhorar a PSC da empresa. Realizou-se a mesma análise para a empresa B, como pode ser observado pela Figura 27.

Figura 27 – Satisfação dos colaboradores (Empresa B)



Fonte: Elaboração própria dos autores (2019)

Identifica-se que o maior grau de satisfação está sobre a questão oito, “satisfação do colaborador com o trabalho que realiza”. Retomando a avaliação da responsividade pela escala RDAP, percebe-se que essa mesma questão foi avaliada como “defensiva” pelo grupo, isso indica que mesmo a empresa não realizando ações para controlar esse aspecto, os colaboradores possuem um grau de satisfação em trabalhar na empresa.

O maior grau de insatisfação ocorre na questão quatro, “remuneração, benefícios e premiações”, a qual foi considerada como “acomodada” na escala RDAP. Dessa forma, apesar da classificação identificada pela escala RDAP, esta questão merece uma atenção por parte dos gestores, já que foi identificada como uma questão com maior grau de insatisfação dos colaboradores.

4.3 AVALIAÇÃO DA EMPRESA – GESTORES

Após a coleta e a análise dos dados referentes aos colaboradores, o próximo passo foi a entrevista com os gestores, de modo que fosse possível confrontar os resultados e compreender de fato como caminha a relação empresa/colaboradores.

Para a empresa A, foram realizadas quatro entrevistas com os gestores das áreas de vendas, produção, compras e desenvolvimento – sendo as duas últimas gerenciada pela mesma pessoa – além da diretora corporativa. Durante a coleta de dados, a gerente administrativa encontrava-se no período de férias.

Com a finalidade de analisar exatamente as mesmas premissas estabelecidas na metodologia adotada para os colaboradores e averiguá-las do ponto de vista da empresa, a entrevista foi elaborada como forma de encontrar possíveis políticas, programas e práticas corporativas que envolvam as questões em análise, como mostra o Anexo B. Após realizadas, as entrevistas foram transcritas para melhor compreensão e análise.

Como já explicado na metodologia, foi realizada uma Análise de Conteúdo com o auxílio do *software* Atlas TI. Para tanto, como modo de otimizar o processo de análise das entrevistas, as questões presentes nos questionários foram agrupadas em códigos, como mostra o Quadro 7. Vale destacar que os quesitos que estão em branco são aqueles que correspondem a mais de um código.

Quadro 7 – Agrupamento das questões sociais

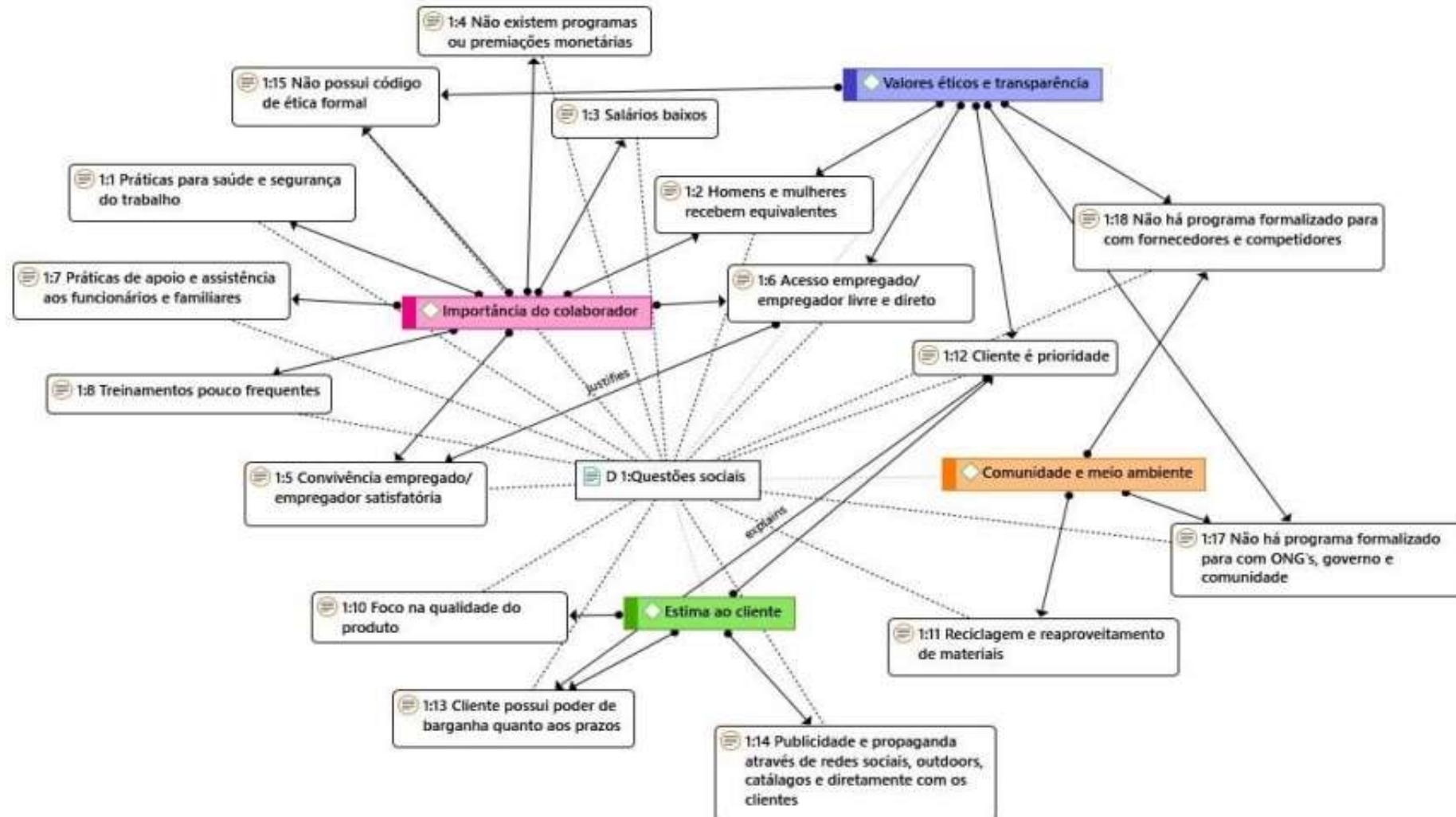
QUESTÕES SOCIAIS	CÓGIDO
Saúde e segurança do trabalho	
Diversidade e igualdade	
Remuneração, benefícios e premiações	
Clima do ambiente de trabalho	Importância do colaborador
Relação entre o trabalho e a vida pessoal do colaborador	
Desenvolvimento profissional e carreira	
Satisfação do colaborador com o trabalho que realiza	
Valores éticos na relação com colaboradores	Importância do colaborador/Valores éticos e transparência
Valores éticos na relação com sindicato(s)	
Valores éticos na relação com fornecedores	
Valores éticos na relação com governos	Valores éticos e transparência
Valores éticos na relação com competidores	
Valores éticos na relação com clientes	Valores éticos e transparência/Estima ao cliente
Segurança do produto	
Qualidade do produto	
Solicitações, reclamações e sugestões dos clientes	
Atendimento às necessidades dos clientes	Estima ao cliente
Políticas comerciais (preço, pagamento, cobranças, etc)	
Publicidade e promoções	
Valores éticos na relação com ONGs, movimentos sociais e ambientais	
Bem-estar da sociedade e do meio ambiente	Comunidade e meio ambiente

Fonte: Elaboração própria do autor (2019)

Após a leitura inicial das entrevistas, foi identificado que todas contemplavam basicamente as mesmas respostas. Isso se deve ao fato de a empresa ser de pequeno porte, assim praticamente todos os gestores possuem a mesma visão e realidade dentro da organização. Dessa forma, dado que as entrevistas não apresentaram conflito de respostas, descreveu-se apenas uma rede de ligações de características.

Diante disso, e depois da criação de códigos ou diretrizes que agruparam os quesitos em análise, foi criada a rede de ligações, contemplando todas as características descritas nas entrevistas combinadas em cada código. Em seguida, foi criada a rede de interligações das características encontradas com os códigos criados, ilustrada na Figura 28.

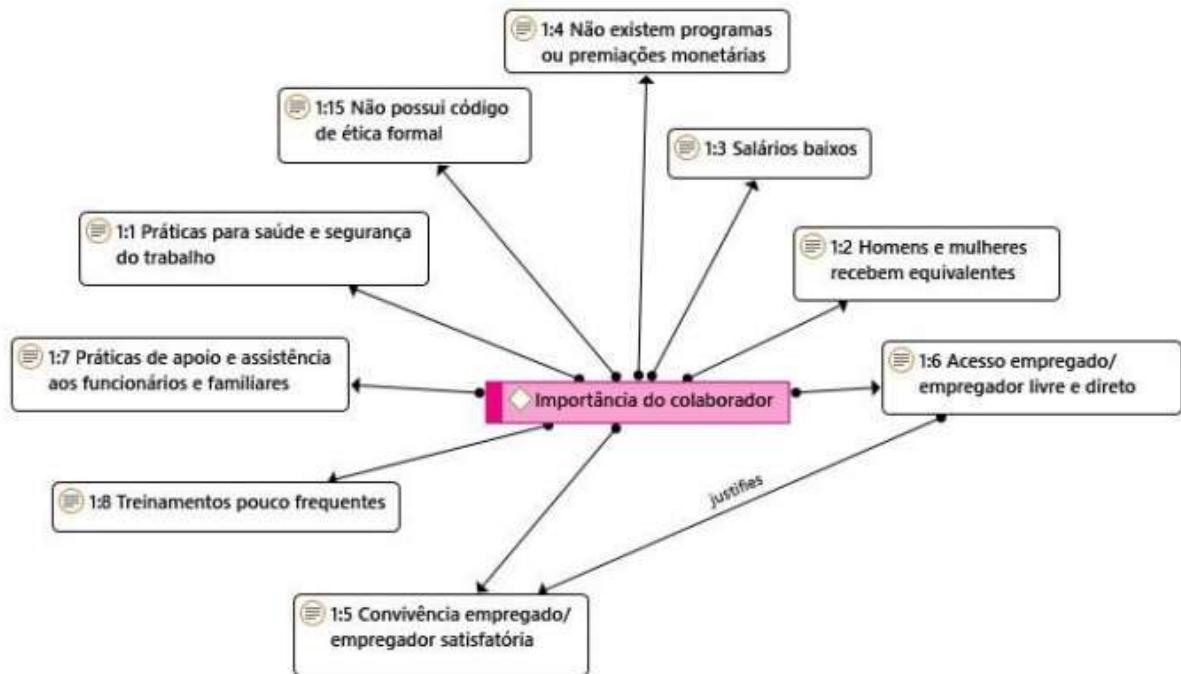
Figura 28 – Rede de interligações



Fonte: Elaboração própria do autor (2019)

Para facilitar a análise da rede, optou-se por desmembrá-la de acordo com os códigos/diretrizes criadas. Dessa forma, a diretriz intitulada “importância do colaborador” trata das questões que envolvem aspectos relacionados diretamente aos colaboradores, sejam questões monetárias, de satisfação ou leis que os resguardam, como pode ser observado na Figura 29.

Figura 29 – Importância do colaborador



Fonte: Elaboração própria do autor (2019)

Segundo a análise da rede que trata da importância do colaborador, nota-se que, de acordo com os gestores, o acesso do empregado ao empregador é livre e direto, o que justifica uma convivência satisfatória. Tal resposta corrobora com o resultado obtido com os colaboradores, uma vez que eles classificaram o “clima do ambiente de trabalho” como “acomodada”. Quanto à remuneração, aspecto tratado anteriormente como “reativa”, obteve-se também um resultado ruim, haja vista que os próprios gestores consideram os salários baixos e afirmam que não existe nenhum programa ou premiação extra.

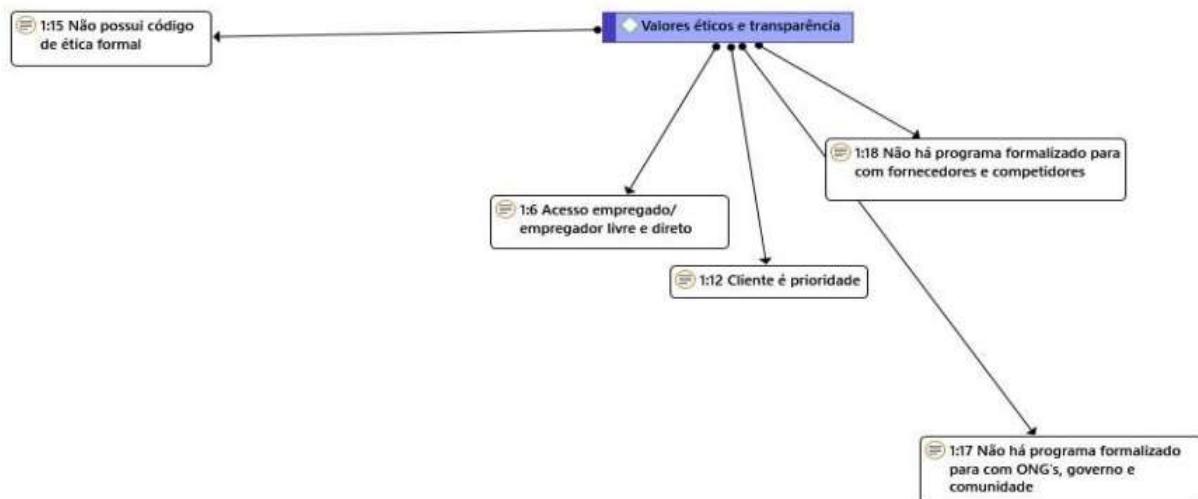
Ao indagar sobre a saúde e segurança do trabalho, pode-se dizer que houve uma pequena contradição entre as respostas, visto que para os colaboradores essa questão foi avaliada como defensiva, ou seja, a empresa admite que tem a responsabilidade, mas resiste. Enquanto a empresa admitiu possuir práticas relacionadas a saúde e a segurança do trabalho, como demonstra a diretora quando diz que “há exames periódicos, EPI, palestras de orientações, de acordo com o Programa de Saúde e Segurança do Trabalho”.

Referente ao quesito “diversidade e igualdade”, os colaboradores o classificaram como “acomodada”, aceitando a responsabilidade e fazendo tudo o que é solicitado, o que corrobora com a avaliação empresarial quando informa que os homens e as mulheres recebem valores equivalentes. Quando questionados sobre a “relação entre o trabalho e a vida pessoal do colaborador”, cujo obteve grau “defensivo”, disseram que “há práticas de apoio e assistência aos colaboradores e familiares”.

A empresa admitiu que os treinamentos são pouco frequentes, concordando quando os colaboradores classificam o “desenvolvimento profissional e carreira” como “defensiva”. Para finalizar, a empresa ainda informou que não há um código de ética formal, o que pode estar associado ao quesito “valores éticos na relação com colaboradores”, no qual houve diferença entre a motivação e a percepção, sob a ótica dos colaboradores, na postura e na motivação empresarial.

O código intitulado “valores éticos e transparência” procura identificar ações que envolvem ou não a ética da empresa para com os *stakeholders*, como mostra a Figura 30. Esse ponto está, em muitos casos, associado a outras famílias.

Figura 30 – Valores éticos e transparência

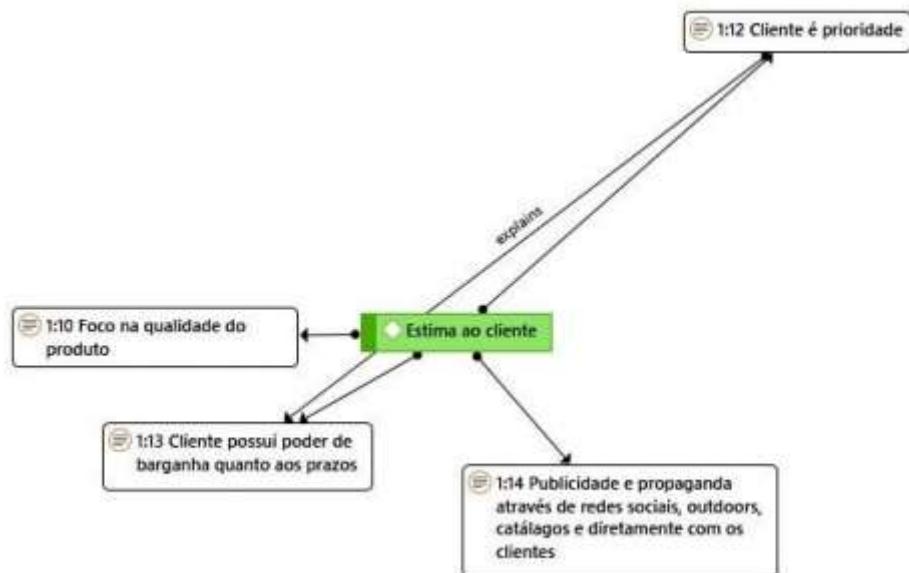


Fonte: Elaboração própria do autor (2019)

De início, pode-se observar que este código está associado a “não possuir código de ética formal”, que também está inserido no código antes analisado, assim como “acesso empregado/empregador livre e direto”. De forma geral, este código é avaliado de maneira insatisfatória, uma vez que a própria empresa afirma que não possui programas formalizados para auxiliar na relação com fornecedores, competidores, ONGs, governo e comunidade.

A diretriz “estima ao cliente” inclui aspectos relacionados aos clientes, podendo, também, estar associado a outras famílias, como é o caso de quando informam que o cliente tem prioridade. Esta questão está diretamente interligada à “estima ao cliente” e aos “valores éticos e transparência”, como pode ser observado na Figura 31.

Figura 31 – Estima ao cliente



Fonte: Elaboração própria do autor (2019)

Por meio da análise da rede no que se refere a estima ao cliente, quanto à qualidade do produto, os gestores afirmaram trabalhar com foco nesse aspecto, pois o cliente é sempre prioridade. Em relação às “políticas comerciais”, foi informado que os clientes possuem poder de barganha para os prazos. Já para “publicidade e propaganda”, os gestores afirmaram trabalhar com alguns meios, como redes sociais e o contato direto com o cliente. Por fim, o código “comunidade e meio ambiente” está representado na Figura 32.

Figura 32 – Comunidade e meio ambiente



Fonte: Elaboração própria do autor (2019)

A empresa afirma realizar reciclagem e reaproveitamento de materiais, devido às leis que determinam o descarte adequado para esses resíduos, como afirma um dos gestores entrevistados:

“Os resíduos, por questão de lei, não podemos descartar no lixo comum, então temos um local específico pra jogar. Além de fazer muito reaproveitamento, às vezes doamos para artesanato. As latas, que são produtos químicos, também não podemos descartar, então devolvemos as latas vazias para o fornecedor. Todas estas medidas já são pré-estabelecidas por lei.” (Dados da pesquisa, 2018).

Para a empresa B, foram realizadas duas entrevistas, com os gestores das áreas de administração e de produção. Utilizou-se o mesmo modelo de entrevista e a mesma metodologia aplicada à empresa A, para facilitar a comparação dos resultados obtidos. Vale salientar que, os códigos utilizados na codificação das entrevistas foram os mesmos.

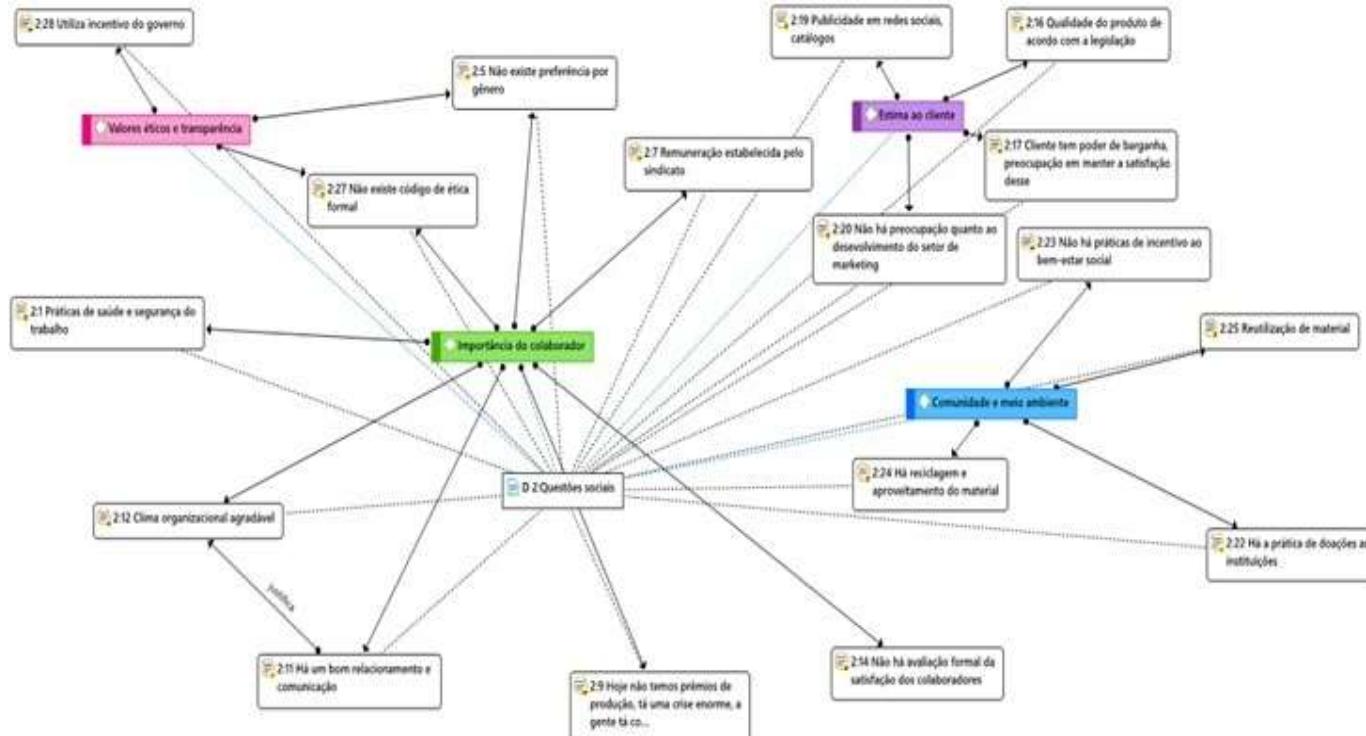
Conforme os dados obtidos a partir da análise da empresa A, na empresa B foi identificado que todas as entrevistas obtiveram, basicamente, as mesmas respostas. Dessa forma, descreveu-se apenas uma rede de ligações de características, tendo em vista que não houve nenhum conflito de resposta nas entrevistas. Diante disso, e depois da criação de códigos/diretrizes que agruparam os quesitos em análise, foi criada a rede de interligações, contemplando todas as características descritas nas entrevistas combinadas em cada código, ilustrado

na

Figura

33.

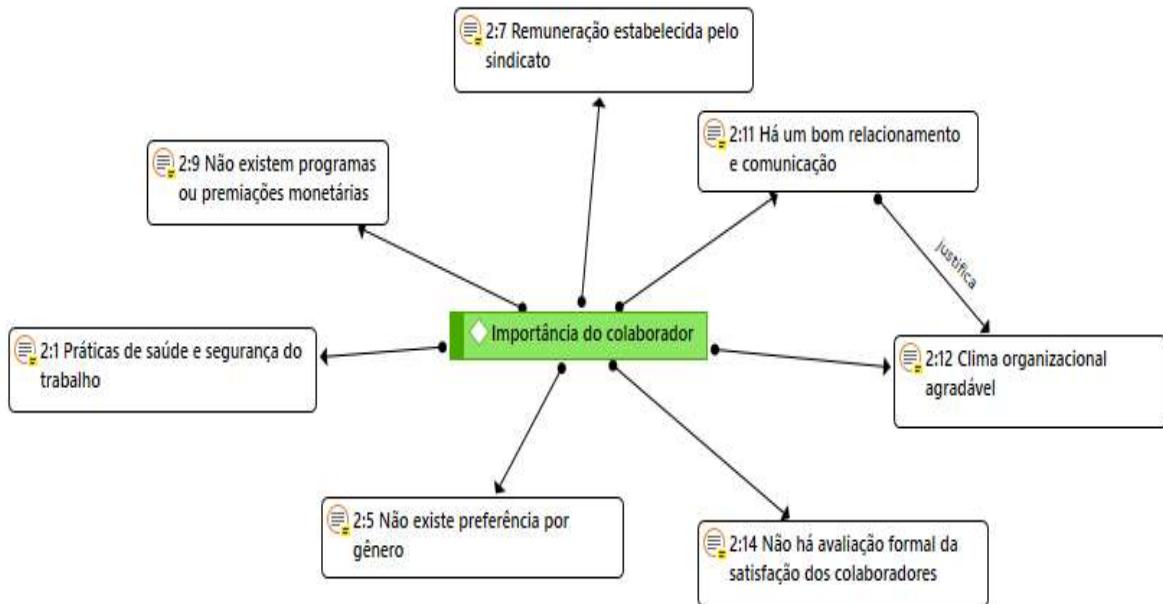
Figura 33 – Rede de interlações (Empresa B)



Fonte: Elaboração própria do autor (2019)

A diretriz intitulada como “importância do colaborador” está detalhada na Figura 34.

Figura 34 – Importância do colaborador (Empresa B)



Fonte: Elaboração própria do autor (2019)

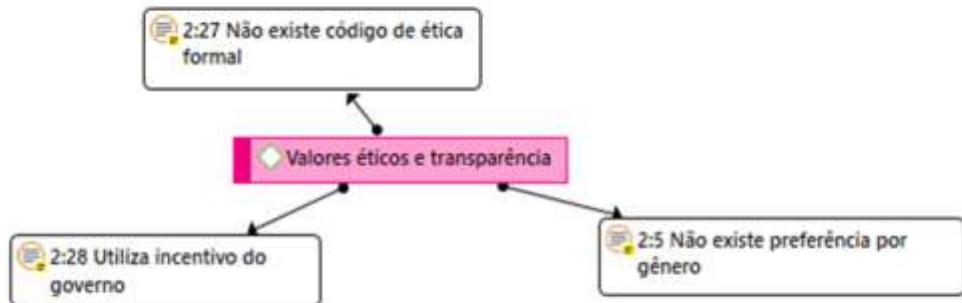
Segundo a rede que aborda a importância do colaborador, observa-se que, de acordo com os gestores, existe um bom relacionamento e comunicação dentro da organização, o que por sua vez justifica o bom clima organizacional da empresa. Entretanto, os gestores afirmam que não há uma avaliação formal da satisfação dos colaboradores e, contrariamente, de acordo com os colaboradores, o “clima no ambiente de trabalho” foi considerado como “defensiva”.

Em relação a “diversidade e igualdade”, os colaboradores a classificaram como “defensiva”, todavia os gestores afirmaram que não existe preferência por gênero. Além disso, não há priorização nem sobreposição entre eles quanto a contratação pela empresa. Vale destacar também que os homens e as mulheres recebem valores equivalentes. Quanto à remuneração, aspecto que obteve o maior grau de insatisfação quando os colaboradores foram perguntados de forma direta sobre sua satisfação, os gestores afirmam que a empresa preza pelo pagamento no prazo correto e segue a remuneração estabelecida pelo sindicato da categoria, no entanto, não possui programas de benefícios ou premiação extra.

Ao indagar sobre a saúde e segurança do trabalho, pode-se dizer que houve uma contradição entre as respostas, visto que para os colaboradores esta questão foi avaliada como “reativa” enquanto a empresa admitiu possuir práticas quanto à saúde e à segurança do trabalho, como a utilização de EPI e a realização de práticas como ginástica laboral, com

intuito de prevenir lesões e outras doenças provocadas pela atividade ocupacional. O código intitulado como “valores éticos e transparência” está detalhado na Figura 35.

Figura 35 – Valores éticos e transparência (Empresa B)

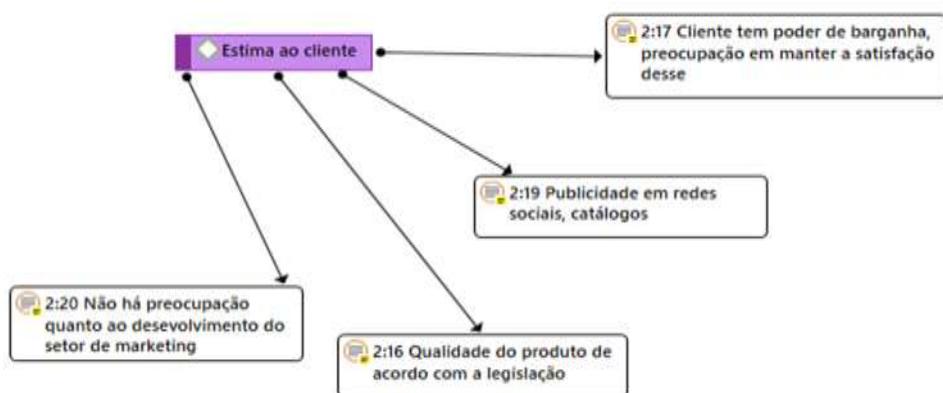


Fonte: Elaboração própria do autor (2019)

A análise quanto aos valores éticos e transparência da empresa apresentou a inexistência de um código de ética formal, o que pode estar associado ao quesito “valores éticos na relação com colaboradores”, no qual houve uma divergência entre as expectativas e as percepções, sob a ótica dos colaboradores, na postura empresarial.

No que diz respeito à relação com o governo, a empresa utiliza alguns incentivos, como cursos de capacitação promovidos pelo sistema S. No entanto, de forma geral, este código é avaliado de maneira insatisfatória, uma vez que os gestores informam que não conhecem programas formalizados para auxiliar na relação com fornecedores, competidores, ONGs, governo e comunidade. A família intitulada como “estima ao cliente” está detalhada na Figura 36.

Figura 36 – Estima ao cliente (Empresa B)



Fonte: Elaboração própria do autor (2019)

Analisando a rede que se refere a estima ao cliente, quanto à qualidade do produto, os gestores afirmaram que cumprem o que é estabelecido pela legislação. Quanto às “políticas comerciais”, a empresa informou que os clientes possuem poder de barganha para os prazos de pagamentos, pois o foco é a sua satisfação. Para a “publicidade e propaganda”, a empresa investe apenas em redes sociais, como *Instagram* e *Facebook*, pois não possui um setor de marketing. Por fim, o quesito “comunidade e meio ambiente” está representado na Figura 37.

Figura 37 – Comunidade e meio ambiente (Empresa B)



Fonte: Elaboração própria do autor (2019)

Em relação a comunidade e meio ambiente, segundo os gestores, a empresa não possui práticas de incentivo ao bem-estar social, no entanto, a empresa realiza algumas doações não formalizadas e, de acordo com os colaboradores, o aspecto “bem-estar da sociedade e do meio ambiente” foi considerado como “reativa”. Desta forma, essa questão merece uma maior atenção por parte da empresa. Outro ponto de destaque é a prática de reciclagem e aproveitamento de materiais, sendo reutilizados na produção de novos produtos ou vendidos para outras empresas.

4.4 ANÁLISE COMPARATIVA ENTRE AS EMPRESAS

Como já explicitado, a metodologia utilizada nesta pesquisa permitiu a avaliação por parte dos colaboradores (grupo de *stakeholders* escolhido) de três dimensões contempladas pela *Performance Social Corporativa*: responsabilidades (motivações), responsividades (posturas) e as saídas (questões sociais e suas satisfações). Para as duas primeiras dimensões, existiam indagações que expunham as expectativas e percepções dos respondentes para cada questão social, ou seja, sobre o que estão esperando e o que de fato estão recebendo por parte da organização.

Em posse dos dados obtidos de ambas as empresas, deu-se início ao confronto entre expectativas e percepções, a fim de analisar as motivações e posturas do grupo em análise.

Esta avaliação ocorreu por meio do Teste de Fisher e da Estatística Descritiva, em que o primeiro procurou encontrar possíveis incongruências entre as expectativas e percepções, ou seja, quando $p < 0,05$ existe diferença significativa entre o que os respondentes esperam da organização e o que de fato estão percebendo de suas ações. A Estatística Descritiva contribuiu para análises mais brutas que permitiram encontrar, por exemplo, proporções e porcentagens.

Em relação às responsabilidades, estas se dividiam em três: econômica, ética e legal, as quais foram analisadas separadamente. Para a responsividade, utilizou-se a mesma metodologia da análise das responsabilidades, assim como a escala RDAP, ou seja, se a empresa está agindo de modo reativo, defensivo, acomodado ou proativo, baseado em Clarkson (1995).

Já a análise da satisfação dos colaboradores ocorreu modo direto, isto é, não houve confronto entre expectativas e percepções, mas se questionou explicitamente qual o nível de satisfação de cada respondente para cada questão. A partir disso, foi possível avaliar e compreender as expectativas, percepções e a satisfação de cada respondente do grupo escolhido.

Quando analisadas as responsabilidades dos colaboradores da empresa A, apenas em duas questões foram encontradas divergências, enquanto que para as responsividades esse número aumentou para oito questões. De forma similar, para a empresa B, quando analisadas as responsabilidades, foram encontradas divergências em apenas duas questões, enquanto que para as responsividades, em sete questões, ilustrado na Figura 38.

Figura 38 – Responsabilidade e responsividade, por empresa

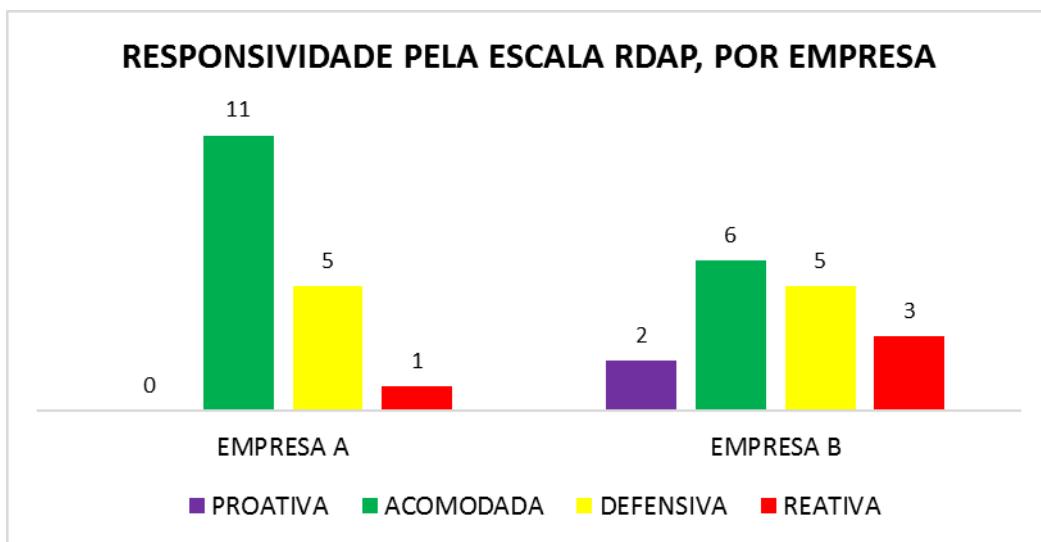


Fonte: Elaboração própria do autor (2019)

Isto quer dizer que, quanto às motivações das empresas para as responsabilidades ética, econômica e legal, os colaboradores praticamente recebem o que esperam da organização, enxergando a postura das empresas de maneiras diferentes do que realmente almejam.

Na análise da responsividade pela escala RDAP, a empresa A apresentou o seguinte resultado: onze questões foram consideradas como “acomodada”, cinco questões como “defensiva” e, apenas uma questão como “reativa”. Nenhuma questão foi classificada como “proativa”. Já para empresa B, duas questões foram consideradas como “proativa”, seis questões como “acomodada”, cinco questões como “defensiva” e três questões como “reativa”, conforme ilustrado na Figura 39.

Figura 39 – Responsividade pela escala RDAP, por empresa



Fonte: Elaboração própria do autor (2019)

Dessa forma, é possível concluir que o resultado da empresa A, segundo a escala RDAP, foi mais “satisfatório” do que o resultado da empresa B. Apesar de não ter apresentado nenhuma questão proativa, cerca de 64% das questões foram avaliadas de forma positiva pelos colaboradores, quando a empresa faz tudo ou mais do que é requerido. Enquanto a empresa B, apenas 50% das questões foram avaliadas de forma positiva e, além disso, obteve cerca de 18% das questões avaliadas de forma totalmente negativa, quando a empresa faz menos do que é requerido. Portanto, essas questões merecem uma maior atenção por parte da empresa.

Quando avaliada a satisfação dos colaboradores, para a empresa A, os colaboradores afirmaram estarem “satisfeitos ou muito satisfeitos” em dezesseis das dezessete questões avaliadas. Uma questão foi identificada como “muito insatisfeito”. Já para a empresa B, os

colaboradores afirmaram estarem satisfeitos ou muito satisfeitos em apenas cinco das dezesseis questões avaliadas; em oito questões, afirmaram “nem estarem insatisfeitos nem satisfeitos”; e “insatisfeito” em apenas uma questão. Outras duas questões ficaram com o mesmo percentual entre “nem insatisfeitos nem satisfeitos” e “satisfeito”. Vale destacar que, para essa análise, foram desconsiderados os percentuais correspondentes à NA (nenhuma alternativa), como ilustrado na Figura 40.

Figura 40 – Satisfação, por empresa



Fonte: Elaboração própria do autor (2019)

Quando analisadas as entrevistas dos gestores, percebeu-se que ambas as empresas falham em alguns aspectos nas relações com o grupo analisado (seus colaboradores), porém, muitas vezes, elas reconhecem e sabem o motivo deste descontentamento, como por exemplo no aspecto relacionado a remuneração na análise da empresa A. Isto é, essa questão foi classificada como “reativa” pela escala RDAP e identificada como a questão com maior grau de insatisfação dos colaboradores, corroborando com a visão dos gestores, quando afirmam que a empresa oferece salários baixos e que não existem programas ou premiações monetárias.

Em algumas questões, identificou-se pequenas contradições entre os resultados referentes aos colaboradores e que foi informado pelos gestores, nas entrevistas, como por exemplo, na questão sobre saúde e segurança no trabalho, na análise da empresa B, sendo classificada como “reativa” pela escala RDAP, todavia, os gestores afirmaram que a empresa possui práticas quanto à saúde e à segurança do trabalho, como a utilização de EPI e a realização de práticas como ginástica laboral.

4.5 PRÁTICAS DA PSC E OBJETIVOS DO DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL (ODS)

A última análise desse estudo refere-se à identificação da correlação entre as práticas de RSC das duas empresas, utilizadas como objeto de estudo, com os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Agenda 2030. Vale destacar que essa análise não é o objetivo principal desse estudo e que o levantamento dos dados não foi alinhado às diretrizes dos ODS. Portanto, essa análise corresponde a apenas um dos objetivos específicos, após a identificação da relevância dos ODS para o desenvolvimento sustentável.

Ademais, os ODS podem ser integrados ao planejamento estratégico das empresas, tornando-se uma ferramenta para auxiliar na proposição das suas ações, metas e na mensuração dos impactos sobre suas ações. Tal contexto é reforçado na publicação do SDG Compass (2018), ao indicar que o ambiente corporativo tem nos ODS novas oportunidades de crescimento e redução de seus perfis de risco, desenvolvendo e fornecendo soluções para alcançá-los. As empresas podem usar os ODS como uma estrutura geral para moldar, direcionar, comunicar e relatar suas estratégias, metas e atividades, o que lhes permitirá capitalizar uma série de benefício (SDG Compass, p. 8, 2018).

Dessa forma, identificada a importância e correlação dos ODS com a temática da Responsabilidade Social Corporativa, o Quadro 8 explana as práticas desenvolvidas pelas empresas analisadas nesse estudo e os ODS com que as práticas estão alinhadas.

Quadro 8 – Práticas da PSC e ODS

		PRÁTICAS ADOTADAS	ODS - AGENDA 2030
EMPRESA A		Práticas para saúde e segurança do trabalho e de apoio/assistência aos colaboradores e familiares	ODS 3: Assegurar uma vida saudável e promover o bem-estar para todas e todos, em todas as idades
		Equivaléncia salarial entre homens e mulheres	ODS 5: Alcançar a igualdade de gênero e empoderar todas as mulheres
		Práticas de reciclagem e reaproveitamento de materiais	ODS 12: Assegurar padrões de produção e de consumo sustentáveis
EMPRESA B		Práticas para saúde e segurança do trabalho	ODS 3: Assegurar uma vida saudável e promover o bem-estar para todas e todos, em todas as idades
		Não há preferência por gênero para contratação dos colaboradores	ODS 5: Alcançar a igualdade de gênero e empoderar todas as mulheres
		Práticas de reciclagem e reaproveitamento de materiais	ODS 12: Assegurar padrões de produção e de consumo sustentáveis

Fonte: Elaboração própria do autor (2019)

Como pode ser observado no Quadro 8, ambas as empresas promovem ações ou práticas similares que estão alinhadas com os mesmos ODS, sendo justificado pelo fato de atuarem no mesmo setor e possuírem o mesmo porte. Todavia, apesar dessas práticas estarem contribuindo com alguns dos objetivos da Agenda 2030, pode-se considerar que ainda há muito para ser desenvolvido por parte das organizações.

5. CONCLUSÕES

A Responsabilidade Social Corporativa tem como objetivo estabelecer a atividade de negócios corporativos e a cultura empresarial sustentáveis quanto aos aspectos econômicos, ambientais e sociais, uma vez que economicamente julga seus impactos diretos e indiretos nos *stakeholders* e, ambientalmente procura preservar o meio ambiente e socialmente se refere ao bem-estar e interesses da sociedade de uma forma geral (REVERTE; GOMEZMELERO; CEGARRA-NAVARRO, 2015).

Nessa perspectiva, surge a *Performance Social Corporativa*, a qual pretende combinar a Responsabilidade Social Corporativa (RSC), a Teoria dos *Stakeholders* (TS) e a Responsividade Social Corporativa (RSC2) (NÓBREGA, 2016). A TS indica que quanto maior o número de práticas da RSC, mais elevado será o nível do desempenho empresarial (FREEMAN, 1984), enquanto a RSC2 é a capacidade da empresa de lidar com relações de diversos grupos sociais e enfrentar pressões sociais (FREDERICK, 1978). Dessa forma, a prática administrativa e a atenção acadêmica estabeleceram a PSC como uma importante medição para o desempenho da gestão e a pesquisa de negócios (MELO, 2012).

Com objetivo de analisar as práticas de PCS em duas empresas do setor calçadista paraibano, a presente pesquisa permitiu a compreensão das expectativas e percepções dos colaboradores – grupo de *stakeholders* escolhido – a respeito das questões sociais analisadas, assim como, a identificação das práticas de PSC desenvolvidas pelas empresas, na visão dos gestores, para confrontar com os resultados obtidos através dos colaboradores.

Para operacionalizar o estudo, optou-se por utilizar o modelo elaborado por Nóbrega (2016), como já referenciado, uma vez que permite analisar ações sociais sob a visão dos grupos de modo pragmático, já que o próprio modelo fornece instrumentos de pesquisa voltados especificamente para cada *stakeholder* analisado e permite uma análise quantitativa de tais dados.

Essa análise revelou que existem divergências entre as expectativas e as percepções dos colaboradores de ambas as empresas estudadas, quanto às ações da PSC. À luz das evidências encontradas, fica claro que alguns aspectos possuem maiores conflitos quando confrontados com as opiniões dos gestores. Vale destacar que tal resultado se revela como interessante para a organização, uma vez que pode sugerir possíveis falhas na sua relação com seus *stakeholders* e, assim, torna-se mais viável encontrar soluções.

Em relação a empresa A, quando analisado as responsabilidades, duas questões foram destacadas devido as divergências entre as EMc e PMc dos colaboradores, sendo: “valores éticos na relação com colaboradores” e “diversidade e igualdade”, esse último sendo identificado tanto na responsabilidade ética quanto na responsabilidade legal.

Além disso, essa mesma questão apresentou divergências entre as EPc e PPc. Outro ponto que merece destaque na avaliação da responsividade é a questão “remuneração, benefícios e premiações”, pois além de apresentar divergências entre as expectativas e as percepções, a mesma foi considerada como “reativa” na classificação da escala RDAP e apresentou o maior grau de insatisfação na avaliação direta que mensurou a satisfação do colaborador para cada questão analisada.

Ainda pela escala RDAP, foram encontradas algumas questões que a empresa precisa reagir, mas não tão urgente quanto o aspecto sobre remuneração. Entre eles, destaca-se: “relação entre trabalho e vida pessoal do colaborador”, por também ter apresentado divergências entre as EPc e PPc. Por outro lado, algumas questões apresentaram resultado satisfatório, como “segurança no emprego”, pela escala RDAP e “satisfação do colaborador com o trabalho que realiza”, pela avaliação direta de satisfação.

Portanto, quando analisadas as responsabilidades dos colaboradores, apenas em duas questões foram encontradas divergências, enquanto que para as responsividades esse número

aumentou para oito questões. Isto quer dizer que, quanto às motivações da empresa para as responsabilidades ética, econômica e legal, os colaboradores praticamente recebem o que esperam da organização. Já a postura da empresa é enxergada de maneiras diferentes do que é almejado.

Em relação a empresa B, quando analisado as responsabilidades, duas questões foram destacadas devido as divergências entre as EMc e PMc dos colaboradores, sendo: “segurança no emprego” e “valores éticos na relação com comunidades”, sendo também identificados como um dos quesitos que apresentaram divergências entre as EPc e PPc, na avaliação da responsividade – que apresentou divergências em sete questões analisados.

Quanto a avaliação da responsividade através da escala RDAP, destaca-se a questão “saúde e segurança no trabalho”, por ter sido classificado como “reativa” e também ter apresentado divergências entre as EPc e PPc. Dessa forma, a empresa deve reagir de forma mais urgente em relação a esse aspecto. Como um ponto positivo, destaca-se a questão “relação entre o trabalho e a vida pessoal do colaborador”, sendo classificado como “proativo”, isto é, a empresa está fazendo mais do que o que seria necessário.

Em relação a satisfação do colaborador, o maior grau de insatisfação ocorreu na questão “remuneração, benefícios e premiações”, a qual foi considerada como “acomodada” pela escala RDAP. Assim, esse aspecto merece uma atenção por parte dos gestores. Enquanto que a questão “satisfação do colaborador com o trabalho que realiza” apresentou o maior grau de satisfação na sua avaliação, de forma direta.

Portanto, de maneira equivalente a empresa A, quanto às motivações da empresa para as responsabilidades ética, econômica e legal, os colaboradores praticamente recebem o que esperam da organização. Já a postura da empresa é enxergada de maneiras diferentes do que é almejado.

Quanto as entrevistas com os gestores, realizadas com o objetivo de avaliar as intenções das empresas para com as questões e o que de fato ela está repassando para os colaboradores, identificou-se que ambas as empresas falham em alguns aspectos nas relações com o grupo analisado (seus colaboradores), porém, muitas vezes, as empresas estão cientes do que está sendo repassado para os colaboradores.

Em relação aos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS), constatou-se que ambas as empresas promovem ações ou práticas similares que estão alinhadas com os mesmos ODS, sendo eles, os ODS (3, 5 e 12), como descrito pelo Quadro 8. No entanto, apesar de não ter sido o objetivo principal desse estudo, ficou claro que as empresas não estão totalmente alinhadas ao contexto da Agenda de 2030 para o desenvolvimento sustentável, tendo em vista

que, foram encontradas relações das suas ações em apenas 3 dos 17 ODS propostos pela Agenda.

Por fim, conclui-se que foi possível atender ao objetivo geral proposto por essa pesquisa, com a realização da análise das práticas de *Performance Social Corporativa* das duas empresas estudadas, utilizando como referência o Modelo de *Performance Social Corporativa* de Nóbrega (2016). Além disso, cumpriu-se com todos os objetivos específicos, desde a compreensão das expectativas e percepções dos colaboradores para com as questões sociais em análise até a identificação da correlação das práticas de PSC das duas empresas com os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Agenda 2030.

REFERÊNCIAS

- ABICALÇADOS. Associação Brasileira das Indústrias de Calçados. **Relatório Setorial Indústria de Calçados 2019.** Disponível em: <http://abicalcados.com.br/publicacoes/relatorio-setorial>. Acesso em: 15 de setembro de 2019.
- _____. Associação Brasileira das Indústrias de Calçados. **Relatório Anual de atividades 2018.** Disponível em: <http://www.abicalcados.com.br/midia/relatorios/relatorio-anual-2018.pdf>. Acesso em: 15 de setembro de 2019.
- AGUDO-VALIENTE, J. M.; GARCÉS-AYERBE, C.; SALVADOR-FIGUERAS, M. **Corporate Social Performance and Stakeholder Dialogue Management**, v. 22, n. 1, p. 13–31, 2015.
- ALVES, J. E. D. Os 70 anos da ONU e a agenda global para o segundo quindênio (2015–2030) do século XXI. **Revista Brasileira de Estudos e População**, Rio de Janeiro, v. 32, n. 3, p. 587-598, set./dez. 2015.

AMARAL FILHO, J. do; CARRILLO, J. **Trajetórias de desenvolvimento local e regional: uma comparação entre o nordeste do Brasil e a Baixa Califórnia.** Rio de Janeiro: E-papers, 2011.

ARAÚJO, I. **Modelo de responsabilidade sócio-espiritual empresarial na indústria paraibana de produção de álcool.** Tese (Doutorado em Recursos Naturais) - Programa Institucional de Doutorado Temático, Universidade Federal de Campina Grande, Campina Grande. 2012.

ASHELY, P. (coord.). **Ética e responsabilidade social nos negócios.** São Paulo, Saraiva, 2002.

AZEVEDO, T. C.; PORTELA, A. A.; SANCHEZ, F I. M. G.; **Municipal environmental management:** a proposal of instruments for diagnosis of public environmental policies in the metropolitan area of Salvador (mas). *Holos*, v. 2, p 84–100. 2016.

BACK, L. S. **Responsabilidade Social Corporativa em empresas de pequeno e médio porte:** fatores que influenciam a adoção de iniciativas de sustentabilidade. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Administração. Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia, PUCRS, Porto Alegre, 2015.

BASU K.; PALAZZO, G. Corporate Social Responsibility: A process model of sensemaking”, **Academy of Management Review**, v. 33, n. 1, p. 122-136, 2008.

BAKAN, J. **A Corporação:** a busca patológica por lucro e poder. Editora Novo Conceito, 2008.

BANERJEE, S. B. Corporate Social Responsibility: The Good, the Bad and the Ugly. **Critical Sociology**, v. 34, n. 1, p. 51–79, 2012.

BLAM, I.; VITÁLIŠOVÁ, K.; BORSEKOVÁ, K.; SOKOLOWICZ, M. Peculiarities of corporate social responsibility development in the monotowns in post-communist countries. **Social Responsibility Journal**, v. 12, n. 3, p.463–483, 2016.

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

BROOKS, S. B. CSR and the strait-jacket of economic rationality. **International Journal of Sociology and Social Policy**, v. 30, n. 11/12, p. 604–617, 2010.

CALLADO, A. **Modelo de mensuração de sustentabilidade empresarial:** uma aplicação em vinícolas realizada na Serra Gaúcha. Tese (Doutorado em Agronegócios) – Programa de

Pós-Graduação em Agronegócios, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2010.

CARROLL, A. B. A three-dimensional conceptual model of corporate performance.

Academy of Management Review, v. 4, n. 4, p. 497–505, 1979.

_____. The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders. **Business Horizons**, v. 34, n. 4, p. 39– 48, 1991.

_____. Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct. **Business & Society**, v. 38, n. 3, p. 268–295, 1999.

_____.; SHABANA, K. The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice. **International Journal of Management Reviews**, Londres, v. 12, n. 1, p. 85-105, 2010.

_____. Corporate social responsibility: The centerpiece of competing and complementary frameworks, **Organizational Dynamics**, Estados Unidos, v. 44, n. 2, p. 87- 96, 2015.

CLARKSON, M. A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. **The Academy of Management Review**, v. 20, n. 1, p. 92-117, 1995.

COCHRAN, P. L. The evolution of corporate social responsibility. **Business Horizons**, v. 50, n. 6, p. 449–454, 2007.

CORTEZ, R. **Ferramentas de responsabilidade social: uma análise comparativa**. Dissertação (Mestrado em Organizações e Sociedade) - Programa de Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, Universidade Federal de Santa Catarina. 2013.

CRESWELL, J; CLARK, V. **Pesquisa de métodos mistos**. 2 ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

DAVIS, K. The case for and against business assumption of social responsibilities. **The Academy of Management Journal**, v. 16, n. 2, p. 312–322, 1973.

DONALDSON, T.; PRESTON, L. E. The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. **Academy of Management Review**, v. 20, n. 1, p. 65–91, 1995.

DU, S.; BHATTACHARYA, C.; SEN, S. Maximizing business returns to corporate social responsibility (CRS): the role of CSR communication. **International Journal of Management Review**, v. 12, n. 1, p. 8-19. 2010.

- ELKINGTON, J. **Cannibals With Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business.** Gabriola Island: New Society Publishers, 1998.
- _____. Enter the Triple Bottom Line. In A. HENRIQUES, & J. RICHARDSON (Orgs.), **The triple bottom line, does it all add up? assessing the sustainability of business and csr**, p. 1–16. London: Earthscan, 2004.
- FÁVERO, L.; BELFIORE, P.; SILVA, F.; CHAN, B. **Análise de dados – Modelagem multivariada para tomada de decisões.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- FREDERICK, W. C. From CSR1 to CSR2 The Maturing of Business-and-Society Thought. **Business and Society**, v. 33, n. 2, p. 150–164, 1978.
- FREEMAN, R. **Strategic Management: a Stakeholder Approach.** Boston: Pitman. New York: Cambridge University Press. 1984.
- _____. MCVEA, J. A stakeholder approach to strategic management. In: HITT, M.; FREEMAN, E.; HARRISON, J. **Handbook of strategic management.** Oxford: Blackwell Publishing, p. 189-207, 2000.
- GIL, A. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GODOI, C.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos.** Rio de Janeiro: Elsevier: 2012.
- GUIDOLIN, S.; COSTA A.; ROCHA, E. Indústria calçadista e estratégias de fortalecimento da competitividade. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, BNDES Setorial, v. 31, p. 147–184, 2010.
- GUPTA, A. das. Corporate social responsibility and strategy: a bird's eye view. **Global Business Review**, Estados Unidos, v. 13, n. 1 p. 153–165, 2012.
- HESLIN, P. A.; OCHOA, J. D. Understanding and developing strategic corporate social responsibility. **Organizational Dynamics**, Estados Unidos, v. 37, n. 2, p.125-144, 2008.
- HOND, F. DEN; BAKKER, F. G. A. DE; NEERGAARD, P.; GOND, J. P. Managing Corporate Social Responsibility in Action: Reconciling Rhetorical Harmony and Practical Dissonance. In: F. Hond; F. G. A. Bakker; P. Neergaard (Eds.); **Managing Corporate Social Responsibility in Action: Talking, Doing and Measuring.** Hampshire: Ashgate e-Book, p.205–225, 2007.

INSTITUTO ETHOS. Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social. **O que é RSC.** 2014. Disponível em:

<http://www.uniethos.org.br/DesktopDefault.aspx?TabID=3344&Alias=ethos&Lang=ptBR&init>
Acesso em: 31 de março de 2019.

_____. Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social. **É fácil implantar os ODS nas empresas?** Disponível em: <https://www.ethos.org.br/cedoc/e-facil-implantar-os-ods-nas-empresas/#.XdwH0INKjIU>. Acesso em: 30 de setembro de 2019.

KOTLER, P., LEE, N. **Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause.** Hoboken: Wiley, 2005.

LIMA, G. **Notas de aula da disciplina Gestão Sustentável das Organizações.** Faculdade de Engenharia - Mestrado em Engenharia de Produção. UFF. Niterói, 2008.

LIRA, M. N. G.; **Análise da Performance social corporativa: estudo de caso em uma empresa do setor calçadista.** Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa. 2018.

LOAYZA, A. **Fatores determinantes do deslocamento de setores em mão-de-obra para o Nordeste:** o caso das grandes empresas calçadistas brasileiras a partir dos anos de 1990. Dissertação (Mestrado em Economia) – Programa de Pós-Graduação em Economia, Faculdade de Ciências e Letras – UNESP, Araraquara, 2011.

MACÊDO, N.; CÂNDIDO, G. Identificação das Percepções de Responsabilidade Social Empresarial: um estudo qualitativo a partir da aplicação do modelo conceitual tridimensional de performance social. **Revista de Gestão Social e Ambiental**, São Paulo, v. 5, n. 1, p. 85–108, 2011.

_____. **Diagnóstico das percepções da responsabilidade social empresarial a partir do Modelo Tridimensional de Performance Social:** um caso de uma empresa do setor têxtil. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa. 2010.

MATTEN, D.; MOON, J. “Implicit” and “explicit” CSR: a conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility. **Academy of Management Review**, Birmingham, v. 33, n. 2, p. 404–424, 2008.

- MARTINS, R. **Abordagens quantitativa e qualitativa.** In: MIGUEL, P. A. C. (org.) *Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações*. Rio de Janeiro: Elsevier, p.46–61, 2010.
- MELO, T. Determinants of corporate social performance: the influence of organizational culture, management tenure and financial performance. **Social Responsibility Journal**, v. 8, n. 1 p. 33–47, 2012.
- NAÇÕES UNIDAS NO BRASIL – ONU BR. **17 Objetivos para transformar o mundo.** Disponível: <https://nacoesunidas.org/pos2015/>. Acesso em: 10 de setembro de 2019 a. _____. **Agenda 2030.** Disponível em: <https://nacoesunidas.org/pos2015/agenda2030/>. Acesso em: 10 de setembro de 2019 b.
- NÓBRAGA, M. **Avaliação da performance social corporativo na ótica dos stakeholders:** proposição de uma metodologia. Tese (Doutorado em Recursos Naturais) – Programa de Pós-Graduação em Recursos Naturais, Universidade Federal de Campina Grande, 2016.
- OLIVEIRA, B.C.; OLIVEIRA, J. D.; OLIVEIRA, L. G. L.; OLIVEIRA, M. C.; ANDRADE, M. C.; MARQUES, M. V. Responsabilidade Social Corporativa: um estudo de caso de empresas exportadoras cearenses do setor calçadista, **Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, Ceará, v. 4, n. 1, p. 17–28, 2006.
- PARMAR, B., FREEMAN, R., HARRISON, J., WICKS, A., PURNELL, L. e COLLE, S. Stakeholder theory: The state of the art. **The Academy of Management Annals**, v. 4, n. 1, p. 403–445, 2010.
- PEDERSEN, E. R.; NEERGAARD, P. The Bottom Line of CSR: A Different View. In: F. Hond; F. G. A. Bakker; P. Neergaard (Eds.); **Managing Corporate Social Responsibility in Action: Talking, Doing and Measuring**. Hampshire: Ashgate e-Book, p.77–91, 2007.
- PRADANOV, C.; FREITAS, E. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico.** 2 ed. Novo Hamburgo: Universidade Feevale. 2013.
- REVERTE, C.; GOMEZ-MELERO, E.; CEGARRA-NAVARRO, J. The influence of corporate social responsibility practices on organizational performance: evidence from EcoResponsible Spanish firms. **Journal of Cleaner Production**, p. 1–15, 2015.
- RODRIGUES, M., LEOPARDI, M. **O método de análise de conteúdo: uma versão para enfermeiros.** Fortaleza (CE): Fundação Cearense de Pesquisa e Cultura; 1999.

ROWLEY, J.; SLACK, F. Conducting a Literature Review. **Management Research News**, v. 27, n. 6, p. 31–39, 2004.

SDG Compass. **The guide for business action on the SDGs**. Disponível em: https://sdgcompass.org/wpcontent/uploads/2016/05/019104_SDG_Compass_Guide_2015_v29.pdf. Acesso em: 10 de setembro de 2019.

SILVA, F.; FREITAS, L.; CÂNDIDO, G.; SANTOS, D.; SANTOS, D.; MACEDO, L. Modelos Teóricos de Responsabilidade Social Corporativa e Performance Social Corporativa: uma análise desde a década de 1950 a 2000, **Espacios**, v. 32, n. 2, 2016.

SILVESTRIN, L.; TRICHES, D. **A análise do setor calçadista brasileiro e os reflexos das importações chinesas no período de 1994 a 2004**. Disponível em: https://www.ucs.br/site/midia/arquivos/TD_IPES_25_ABRIL_20072.pdf. Acesso em: 15 de setembro de 2019.

SERVAES, H.; TEMAYO, A. The impact of corporation social responsibility on firm value: the role of customer awareness. **Management Science**, v. 59, n. 5, p. 1045–1061. 2013.

TACHIZAWA, T. Sustentabilidade e responsabilidade social: proposta de modelo de diagnóstico socioambiental baseada em pesquisa empírica. **Revista Produção Online**, Florianópolis, v. 9, n. 4, p. 795-891, 2009.

TENÓRIO, F. G; **Responsabilidade social empresarial**. Teoria e prática. 2º Ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

VELLANI, C.; RIBEIRO, M. Sustentabilidade e Contabilidade: Sustainability and Accounting, **Revista Contemporânea de Sustentabilidade**, v.1, n. 11, p. 187-206, 2009.

VIANA, R.; ROCHA, R. **A indústria de calçados no Nordeste: características, desafios e oportunidades**. Banco do nordeste do Brasil: Fortaleza, 2006.

UN, United Nations. General Assembly. **Transforming our world**: the 2030 Agenda for Sustainable Development, 70/1, New York Resolution adopted by the General Assembly on 25 September 2015.

WANG, T.; BANSAL, P. Social responsibility in new ventures: profiting form a long-term orientation. **Strategic Management Journal**, v. 33, n. 10, p. 1135–1153. 2012.

WARTICK, S. L.; COCHRAN, P. L. The evolution of the corporate social performance model. **Academy of Management Review**, Inglaterra, v. 10, n. 4, p. 758–769, 1985.

- WILCOXON, Frank. Individual Comparisons by Ranking Methods. **Biometrics Bulletin**, v. 1, n. 6, p.80–83, 1945.
- WELCOMER, S. A.; COCHRAN, P. L.; RANDS, G.; HAGGERTY, M. Constructing a Web: Effects of Power and Social Responsiveness on Firm-Stakeholder Relationships. **Business & Society**, v. 42, n. 1; p. 43–82, 2003.
- WOOD, D. Corporate social performance revisited. **Academy of Management Review**, Inglaterra, v. 16, n. 4, p. 691–718, 1991.
- _____. Measuring Corporate Social Performance: A Review. **International Journal of Management Reviews**, v. 12, n. 1, p. 50–84, 2010.
- _____. JONES, R. E. Stakeholder mismatching: A theoretical problem in empirical research on corporate social performance. **The International Journal of Organizational Analysis**, v. 3, n. 3, pp. 229–267, 1995.
- YIN, R. **Estudo de caso: planejamento e método**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- ZHU, Q.; LIU, J.; LAI, K. Corporate social responsibility practices and performance improvement among Chinese national state-owned enterprises. **International Journal Of Production Economics**, v. 171, p.417–426, 2016.

ANEXOS

ANEXO A – QUESTIONÁRIO PARA COLABORADORES

Prezado(a) Senhor(a),

Este questionário faz parte de um projeto de Iniciação Científica sobre **Performance Social Corporativa**. O tema trata das relações entre empresas e os grupos que afetam e são afetados por elas, tais como funcionários, clientes, fornecedores, comunidades, etc.

A diretoria da **EMPRESA** concordou em contribuir com esta pesquisa, nos autorizando a consultá-lo(a).

Dessa forma, pedimos a sua contribuição para que esta pesquisa seja realizada da melhor maneira possível, de modo que se possa conhecer a percepção desses grupos sobre as relações com a empresa e assim possibilitar a proposta de melhorias.

Garantimos que **nenhum respondente será identificado**, assim como a empresa, na publicação final do trabalho.

As respostas aqui colocadas serão manuseadas exclusivamente pelos pesquisadores.

Agradecemos a sua colaboração.

Atenciosamente,

Dayvisson Damasceno da Nóbrega

Discente do curso de Engenharia de Produção da Universidade Federal da Paraíba – UFPB

Maria de Lourdes Barreto Gomes

Orientadora - Professora Doutora do Departamento de Engenharia de Produção - UFPB

QUESTIONÁRIO – COLABORADORES

Gênero:	<input type="checkbox"/>	Feminino	<input type="checkbox"/>	Masculino	<input type="checkbox"/>	Outros	Cargo:	<input type="checkbox"/>	Operário(a)	<input type="checkbox"/>	Supervisor(a)
----------------	--------------------------	----------	--------------------------	-----------	--------------------------	--------	---------------	--------------------------	-------------	--------------------------	---------------

Tempo de trabalho: até 3 meses de 5 anos a quase 10 anos Estoquista Vendedor(a)

de 3 meses a 11 meses de 10 anos a quase 15 anos

de 1 ano a quase 5 anos 15 anos ou mais

ESPAÇO DE PREENCHIMENTO OPCIONAL:

Depois de responder ao questionário, você pode complementar sua opinião indicando questões que não foram abordadas e que você considera importantes, apresentando sugestões de como a empresa poderia atender melhor às suas expectativas, etc.

1. QUAL É O SEU NÍVEL DE SATISFAÇÃO COM O DESEMPENHO DAS PRÁTICAS DA EMPRESA RELACIONADAS A CADAQUESTÃO?

Marque **1 alternativa por questão**. Não há resposta certa ou errada.

Questões	1 muito insatisfeito	2 relativamente insatisfeito	3 nem insatisfeito, nem satisfeito	4 relativamente satisfeito	5 muito satisfeito	não sei
1. Saúde e segurança do trabalho	muito insatisfeito ()	relativamente insatisfeito ()	nem insatisfeito, nem satisfeito ()	relativamente satisfeito ()	muito satisfeito ()	não sei ()
2. Segurança no emprego (baixo risco de demissão sem justa causa)	muito insatisfeito ()	relativamente insatisfeito ()	nem insatisfeito, nem satisfeito ()	relativamente satisfeito ()	muito satisfeito ()	não sei ()
3. Diversidade e igualdade (oportunidades e remuneração independentes de gênero, religião, idade, orientação sexual, etc.)	muito insatisfeito ()	relativamente insatisfeito ()	nem insatisfeito, nem satisfeito ()	relativamente satisfeito ()	muito satisfeito ()	não sei ()
4. Remuneração, benefícios e premiações	muito insatisfeito ()	relativamente insatisfeito ()	nem insatisfeito, nem satisfeito ()	relativamente satisfeito ()	muito satisfeito ()	não sei ()
5. Clima do ambiente de trabalho (relação com colegas e chefes)	muito insatisfeito ()	relativamente insatisfeito ()	nem insatisfeito, nem satisfeito ()	relativamente satisfeito ()	muito satisfeito ()	não sei ()
6. Relação entre o trabalho e a vida pessoal do funcionário	muito insatisfeito ()	relativamente insatisfeito ()	nem insatisfeito, nem satisfeito ()	relativamente satisfeito ()	muito satisfeito ()	não sei ()
7. Desenvolvimento profissional e carreira	muito insatisfeito ()	relativamente insatisfeito ()	nem insatisfeito, nem satisfeito ()	relativamente satisfeito ()	muito satisfeito ()	não sei ()
8. Satisfação do funcionário com o trabalho que realiza	muito insatisfeito ()	relativamente insatisfeito ()	nem insatisfeito, nem satisfeito ()	relativamente satisfeito ()	muito satisfeito ()	não sei ()
9. Valores éticos na relação com funcionários (justiça, honestidade, respeito, legalidade, transparência, etc.)	muito insatisfeito ()	relativamente insatisfeito ()	nem insatisfeito, nem satisfeito ()	relativamente satisfeito ()	muito satisfeito ()	não sei ()
10. Valores éticos na relação com sindicato(s)	muito insatisfeito ()	relativamente insatisfeito ()	nem insatisfeito, nem satisfeito ()	relativamente satisfeito ()	muito satisfeito ()	não sei ()
11. Valores éticos na relação com clientes (lojistas e consumidores finais)	muito insatisfeito ()	relativamente insatisfeito ()	nem insatisfeito, nem satisfeito ()	relativamente satisfeito ()	muito satisfeito ()	não sei ()
12. Valores éticos na relação com fornecedores (couro, acessórios, etc.)	muito insatisfeito ()	relativamente insatisfeito ()	nem insatisfeito, nem satisfeito ()	relativamente satisfeito ()	muito satisfeito ()	não sei ()
13. Valores éticos na relação com comunidades	muito insatisfeito ()	relativamente insatisfeito ()	nem insatisfeito, nem satisfeito ()	relativamente satisfeito ()	muito satisfeito ()	não sei ()
14. Valores éticos na relação com governos	muito insatisfeito ()	relativamente insatisfeito ()	nem insatisfeito, nem satisfeito ()	relativamente satisfeito ()	muito satisfeito ()	não sei ()
15. Valores éticos na relação com ONGs, movimentos sociais e ambientais	muito insatisfeito ()	relativamente insatisfeito ()	nem insatisfeito, nem satisfeito ()	relativamente satisfeito ()	muito satisfeito ()	não sei ()
16. Bem-estar da sociedade e do meio ambiente (gerações atuais e futuras)	muito insatisfeito ()	relativamente insatisfeito ()	nem insatisfeito, nem satisfeito ()	relativamente satisfeito ()	muito satisfeito ()	não sei ()

2. NA SUA OPINIÃO, QUE POSTURA UMA FÁBRICA DE CALÇADOS DEVERIA TER DIANTE DE CADA QUESTÃO?

Marque **1 alternativa por questão**. Não há resposta certa ou errada.

Questões	1 dar nenhuma importância	2 dar pouca importância	3 dar importância relativa	4 dar importância	5 dar muita importância	não sei
1. Saúde e segurança do trabalho	nenhuma importância ()	Pouca importância ()	Importância relativa ()	importância ()	muita importância ()	não sei ()
2. Segurança no emprego (baixo risco de demissão sem justa causa)	nenhuma importância ()	pouca importância ()	Importância relativa ()	importância ()	Muita importância ()	não sei ()
3. Diversidade e igualdade (oportunidades e remuneração- ção independentes de gênero, religião, idade, orientação sexual, etc.)	nenhuma importância ()	pouca importância ()	Importância relativa ()	importância ()	Muita importância ()	não sei ()
4. Remuneração, benefícios e premiações	nenhuma importância ()	pouca importância ()	Importância relativa ()	importância ()	Muita importância ()	não sei ()
5. Clima do ambiente de trabalho (relação com colegas e chefes)	nenhuma importância ()	Pouca importância ()	Importância relativa ()	importância ()	muita importância ()	não sei ()
6. Relação entre o trabalho e a vida pessoal do funcionário	nenhuma importância ()	pouca importância ()	Importância relativa ()	importância ()	muita importância ()	não sei ()
7. Desenvolvimento profissional e carreira	nenhuma importância ()	Pouca importância ()	Importância relativa ()	importância ()	Muita importância ()	não sei ()
8. Satisfação do funcionário com o trabalho que realiza	nenhuma importância ()	pouca importância ()	Importância relativa ()	importância ()	Muita importância ()	não sei ()
9. Valores éticos na relação com funcionários (justiça, honestidade, respeito, legalidade, transparência, etc.)	nenhuma importância ()	Pouca importância ()	Importância relativa ()	importância ()	muita importância ()	não sei ()
10. Valores éticos na relação com sindicato(s)	nenhuma importância ()	Pouca importância ()	Importância relativa ()	importância ()	Muita importância ()	não sei ()
11. Valores éticos na relação com clientes (lojistas e consumidores finais)	nenhuma importância ()	Pouca importância ()	Importância relativa ()	importância ()	Muita importância ()	não sei ()
12. Valores éticos na relação com fornecedores (couro, acessórios, etc.)	nenhuma importância ()	pouca importância ()	Importância relativa ()	importância ()	muita importância ()	não sei ()
13. Valores éticos na relação com comunidades	nenhuma importância ()	Pouca importância ()	Importância relativa ()	importância ()	Muita importância ()	não sei ()
14. Valores éticos na relação com governos	nenhuma importância ()	pouca importância ()	Importância relativa ()	importância ()	Muita importância ()	não sei ()
15. Valores éticos na relação com ONGs, movimentos sociais e ambientais	nenhuma importância ()	pouca importância ()	Importância relativa ()	importância ()	muita importância ()	não sei ()
16. Bem-estar da sociedade e do meio ambiente (gerações atuais e futuras)	nenhuma importância ()	Pouca importância ()	Importância relativa ()	importância ()	muita importância ()	não sei ()

3. NA SUA OPINIÃO, POR QUE CADA QUESTÃO DEVE TER ALGUMA IMPORTÂNCIA?

Marque no **MÁXIMO 3 MOTIVOS** por questão. Não há respostas certas ou erradas.

Questões	Motivos						não tem importânci a NTI	não sei
	é certo e justo	promove o bem, evita o mal a funcionários e outros grupos	aumenta produtividade e lucro, diminui custos	melhora imagem da empresa	atende normas e leis	evita processos contra a empresa		
1. Saúde e segurança do trabalho	é certo e justo ()	promove o bem, evita o mal ()	produtividade, lucro, custos ()	melhora imagem ()	normas e leis ()	evita pro- cessos ()	NTI ()	não sei ()
2. Segurança no emprego (baixo risco de demissão sem justa causa)	é certo e justo ()	promove o bem, evita o mal ()	produtividade, lucro, custos ()	melhora imagem ()	normas e leis ()	evita pro- cessos ()	NTI ()	não sei ()
3. Diversidade e igualdade (oportunidades e remunera- ção independentes de gênero, religião, idade, orientação sexual, etc.)	é certo e justo ()	promove o bem, evita o mal ()	produtividade, lucro, custos ()	melhora imagem ()	normas e leis ()	evita pro- cessos ()	NTI ()	não sei ()
4. Remuneração, benefícios e premiações	é certo e justo ()	promove o bem, evita o mal ()	produtividade, lucro, custos ()	melhora imagem ()	normas e leis ()	evita pro- cessos ()	NTI ()	não sei ()
5. Clima do ambiente de trabalho (relação com colegas e chefes)	é certo e justo ()	promove o bem, evita o mal ()	produtividade, lucro, custos ()	melhora imagem ()	normas e leis ()	evita pro- cessos ()	NTI ()	não sei ()
6. Relação entre o trabalho e a vida pessoal do funcionário	é certo e justo ()	promove o bem, evita o mal ()	produtividade, lucro, custos ()	melhora imagem ()	normas e leis ()	evita pro- cessos ()	NTI ()	não sei ()
7. Desenvolvimento profissional e carreira	é certo e justo ()	promove o bem, evita o mal ()	produtividade, lucro, custos ()	melhora imagem ()	normas e leis ()	evita pro- cessos ()	NTI ()	não sei ()
8. Satisfação do funcionário com o trabalho que realiza	é certo e justo ()	promove o bem, evita o mal ()	produtividade, lucro, custos ()	melhora imagem ()	normas e leis ()	evita pro- cessos ()	NTI ()	não sei ()
9. Valores éticos na relação com funcionários (justiça, honestidade, respeito, lega- lidade, transparéncia, etc.)	é certo e justo ()	promove o bem, evita o mal ()	produtividade, lucro, custos ()	melhora imagem ()	normas e leis ()	evita pro- cessos ()	NTI ()	não sei ()
10. Valores éticos na relação com sindicato(s)	é certo e justo ()	promove o bem, evita o mal ()	produtividade, lucro, custos ()	melhora imagem ()	normas e leis ()	evita pro- cessos ()	NTI ()	não sei ()
11. Valores éticos na relação com clientes (lojistas e consumidores finais)	é certo e justo ()	promove o bem, evita o mal ()	produtividade, lucro, custos ()	melhora imagem ()	normas e leis ()	evita pro- cessos ()	NTI ()	não sei ()
12. Valores éticos na relação com fornecedores (couro, acessórios, etc.)	é certo e justo ()	promove o bem, evita o mal ()	produtividade, lucro, custos ()	melhora imagem ()	normas e leis ()	evita pro- cessos ()	NTI ()	não sei ()
13. Valores éticos na relação com comunidades	é certo e justo ()	promove o bem, evita o mal ()	produtividade, lucro, custos ()	melhora imagem ()	normas e leis ()	evita pro- cessos ()	NTI ()	não sei ()
14. Valores éticos na relação com governos	é certo e justo ()	promove o bem, evita o mal ()	produtividade, lucro, custos ()	melhora imagem ()	normas e leis ()	evita pro- cessos ()	NTI ()	não sei ()
15. Valores éticos na relação com ONGs, movimentos sociais e ambientais	é certo e justo ()	promove o bem, evita o mal ()	produtividade, lucro, custos ()	melhora imagem ()	normas e leis ()	evita pro- cessos ()	NTI ()	não sei ()
16. Bem-estar da sociedade e do meio ambiente (gera- ções atuais e futuras)	é certo e justo ()	promove o bem, evita o mal ()	produtividade, lucro, custos ()	melhora imagem ()	normas e leis ()	evita pro- cessos ()	NTI ()	não sei ()

4. CONSIDERANDO A POSTURA DA EMPRESA, QUE IMPORTÂNCIA VOCÊ ACHA QUE A EMPRESA DÁ A CADA QUESTÃO?

Marque **1 alternativa por questão**. Não há resposta certa ou errada.

Questões	1 dá nenhuma importância	2 dá pouca importância	3 dá importância relativa	4 dá importância	5 dá muita importância	não sei
1. Saúde e segurança do trabalho	nenhuma importância ()	pouca importância ()	Importância relativa ()	importância ()	muita importância ()	não sei ()
2. Segurança no emprego (baixo risco de demissão sem justa causa)	nenhuma importância ()	pouca importância ()	importância relativa ()	importância ()	muita importância ()	não sei ()
3. Diversidade e igualdade (oportunidades e remuneração independentes de gênero, religião, idade, orientação sexual, etc.)	nenhuma importância ()	pouca importância ()	importância relativa ()	importância ()	muita importância ()	não sei ()
4. Remuneração, benefícios e premiações	nenhuma importância ()	pouca importância ()	importância relativa ()	importância ()	muita importância ()	não sei ()
5. Clima do ambiente de trabalho (relação com colegas e chefes)	nenhuma importância ()	pouca importância ()	importância relativa ()	importância ()	muita importância ()	não sei ()
6. Relação entre o trabalho e a vida pessoal do funcionário	nenhuma importância ()	pouca importância ()	importância relativa ()	importância ()	muita importância ()	não sei ()
7. Desenvolvimento profissional e carreira	nenhuma importância ()	pouca importância ()	importância relativa ()	importância ()	muita importância ()	não sei ()
8. Satisfação do funcionário com o trabalho que realiza	nenhuma importância ()	pouca importância ()	importância relativa ()	importância ()	muita importância ()	não sei ()
9. Valores éticos na relação com funcionários (justiça, honestidade, respeito, legalidade, transparência, etc.)	nenhuma importância ()	pouca importância ()	importância relativa ()	importância ()	muita importância ()	não sei ()
10. Valores éticos na relação com sindicato(s)	nenhuma importância ()	pouca importância ()	importância relativa ()	importância ()	muita importância ()	não sei ()
11. Valores éticos na relação com clientes (lojistas e consumidores finais)	nenhuma importância ()	pouca importância ()	Importância relativa ()	importância ()	Muita importância ()	não sei ()
12. Valores éticos na relação com fornecedores (couro, acessórios, etc.)	nenhuma importância ()	pouca importância ()	importância relativa ()	importância ()	Muita importância ()	não sei ()
13. Valores éticos na relação com comunidades	nenhuma importância ()	pouca importância ()	importância relativa ()	importância ()	Muita importância ()	não sei ()
14. Valores éticos na relação com governos	nenhuma importância ()	pouca importância ()	Importância relativa ()	importância ()	Muita importância ()	não sei ()
15. Valores éticos na relação com ONGs, movimentos sociais e ambientais	nenhuma importância ()	pouca importância ()	Importância relativa ()	importância ()	muita importância ()	não sei ()
16. Bem-estar da sociedade e do meio ambiente (gerações atuais e futuras)	nenhuma importância ()	pouca importância ()	Importância relativa ()	importância ()	muita importância ()	não sei ()

5. NA SUA OPINIÃO, POR QUE A EMPRESA DÁ ALGUMA IMPORTÂNCIA A CADA QUESTÃO?

Marque no **MÁXIMO 3 MOTIVOS** por questão. Não há respostas certas ou erradas.

Questões	Motivos						não dá importânci a NDI	não sei
	desejo de fazer o que é certo e justo	promover o bem, evitar o mal a funcionários e outros grupos	aumentar produtividade e lucro, diminuir custos	melhorar sua imagem	atender normas e leis	evitar sofrer processos		
1. Saúde e segurança do trabalho	fazer o certo e justo ()	promover o bem, evitar o mal ()	produtividade, lucro, custos ()	melhorar imagem ()	normas e leis ()	evitar pro- cessos ()	NDI ()	não sei ()
2. Segurança no emprego (baixo risco de demissão sem justa causa)	fazer o certo e justo ()	promover o bem, evitar o mal ()	produtividade, lucro, custos ()	melhorar imagem ()	normas e leis ()	evitar pro- cessos ()	NDI ()	não sei ()
3. Diversidade e igualdade (oportunidades e remunera- ção independentes de gênero, religião, idade, orientação sexual, etc.)	fazer o certo e justo ()	promover o bem, evitar o mal ()	produtividade, lucro, custos ()	melhorar imagem ()	normas e leis ()	evitar pro- cessos ()	NDI ()	não sei ()
4. Remuneração, benefícios e premiações	fazer o certo e justo ()	promover o bem, evitar o mal ()	produtividade, lucro, custos ()	melhorar imagem ()	normas e leis ()	evitar pro- cessos ()	NDI ()	não sei ()
5. Clima do ambiente de trabalho (relação com colegas e chefes)	fazer o certo e justo ()	promover o bem, evitar o mal ()	produtividade, lucro, custos ()	melhorar imagem ()	normas e leis ()	evitar pro- cessos ()	NDI ()	não sei ()
6. Relação entre o trabalho e a vida pessoal do funcionário	fazer o certo e justo ()	promover o bem, evitar o mal ()	produtividade, lucro, custos ()	melhorar imagem ()	normas e leis ()	evitar pro- cessos ()	NDI ()	não sei ()
7. Desenvolvimento profissional e carreira	fazer o certo e justo ()	promover o bem, evitar o mal ()	produtividade, lucro, custos ()	melhorar imagem ()	normas e leis ()	evitar pro- cessos ()	NDI ()	não sei ()
8. Satisfação do funcionário com o trabalho que realiza	fazer o certo e justo ()	promover o bem, evitar o mal ()	produtividade, lucro, custos ()	melhorar imagem ()	normas e leis ()	evitar pro- cessos ()	NDI ()	não sei ()
9. Valores éticos na relação com funcionários (justiça, honestidade, respeito, legali- dade, transparência, etc.)	fazer o certo e justo ()	promover o bem, evitar o mal ()	produtividade, lucro, custos ()	melhorar imagem ()	normas e leis ()	evitar pro- cessos ()	NDI ()	não sei ()
10. Valores éticos na relação com sindicato(s)	fazer o certo e justo ()	promover o bem, evitar o mal ()	produtividade, lucro, custos ()	melhorar imagem ()	normas e leis ()	evitar pro- cessos ()	NDI ()	não sei ()
11. Valores éticos na relação com clientes (lojistas e consumidores finais)	fazer o certo e justo ()	promover o bem, evitar o mal ()	produtividade, lucro, custos ()	melhorar imagem ()	normas e leis ()	evitar pro- cessos ()	NDI ()	não sei ()
12. Valores éticos na relação com fornecedores (couro, acessórios, etc.)	fazer o certo e justo ()	promover o bem, evitar o mal ()	produtividade, lucro, custos ()	melhorar imagem ()	normas e leis ()	evitar pro- cessos ()	NDI ()	não sei ()
13. Valores éticos na relação com comunidades	fazer o certo e justo ()	promover o bem, evitar o mal ()	produtividade, lucro, custos ()	melhorar imagem ()	normas e leis ()	evitar pro- cessos ()	NDI ()	não sei ()
14. Valores éticos na relação com governos	fazer o certo e justo ()	promover o bem, evitar o mal ()	produtividade, lucro, custos ()	melhorar imagem ()	normas e leis ()	evitar pro- cessos ()	NDI ()	não sei ()
15. Valores éticos na relação com ONGs, movimentos sociais e ambientais	fazer o certo e justo ()	promover o bem, evitar o mal ()	produtividade, lucro, custos ()	melhorar imagem ()	normas e leis ()	evitar pro- cessos ()	NDI ()	não sei ()
16. Bem-estar da sociedade e do meio ambiente (gera- ções atuais e futuras)	fazer o certo e justo ()	promover o bem, evitar o mal ()	produtividade, lucro, custos ()	melhorar imagem ()	normas e leis ()	evitar pro- cessos ()	NDI ()	não sei ()

ANEXO B - ENTREVISTA COM GESTOR



Universidade Federal da Paraíba - UFPB
 Centro de Tecnologia – CT
 Departamento de Engenharia de Produção – DEP
 Grupo de Pesquisa: Produção, Estratégia, Tecnologia e Trabalho PETT

Prezado(a) Senhor(a),

Esta entrevista faz parte de um projeto de Iniciação Científica sobre **Performance Social Corporativa**. O tema trata das relações entre empresas e os grupos que afetam e são afetados por elas, tais como fornecedores, funcionários, clientes, comunidades, etc..

A diretoria da **EMPRESA** concordou em contribuir com esta pesquisa, nos autorizando a consultá-lo(a). Dessa forma, pedimos a sua contribuição para que esta pesquisa seja realizada da melhor maneira possível, de modo que se possa conhecer a percepção desses grupos sobre as relações com a empresa e assim possibilitar a proposta de melhorias.

Garantimos que **nenhum respondente será identificado**, assim como a empresa na publicação final do trabalho. As respostas aqui colocadas serão manuseadas exclusivamente pelos pesquisadores.

Agradecemos a sua colaboração.

Atenciosamente,

Dayvisson Damasceno da Nóbrega
 Discente do curso de Engenharia de Produção da Universidade Federal da Paraíba – UFPB

Maria de Lourdes Barreto Gomes
 Orientadora - Professora Doutora do Departamento de Engenharia de Produção - UFPB

ENTREVISTA COM GESTORES		Relação com o questionário de Nóbrega (2016)
Colaboradores		
1. Existem práticas relacionadas a saúde e segurança do trabalho na empresa? Quais e como são implantadas? Há planos para um futuro próximo?		Saúde e segurança ocupacional
2. A rotatividade no seu setor é alta?		Segurança no emprego
3. Como a empresa lida com seus funcionários? Há programas, políticas ou práticas que permitam a inclusão de pessoas especiais? As mulheres exercem e são remuneradas da mesma maneira que os homens?		Diversidade e igualdade
4. Como você considera a remuneração que recebe? E de seus subordinados? Existem políticas ou programas de beneficiações e/ou premiações?		Remuneração, benefícios e premiações
5. Como é o clima organizacional da empresa? Os subordinados têm acesso direto com os gerentes/diretor? Como é sua relação com seus subordinados? E entre eles?		Clima do ambiente de trabalho /
6. Como a empresa lida com a vida pessoal dos funcionários? Existem programas, políticas ou práticas por parte da empresa que vise relacionar a vida pessoal e profissional do empregado?		Balanço entre o trabalho e a vida pessoal do funcionário
7. Existem programas, políticas ou práticas para o desenvolvimento profissional dos empregados (cursos profissionalizantes etc.)? Caso sim, com qual frequência são realizados?		Desenvolvimento profissional e carreira
8. Há alguma maneira da gerência avaliar a satisfação dos funcionários com o trabalho? Procura de alguma forma incentivá-los? Esta é considerada uma questão importante para a empresa?		Satisfação do funcionário com o trabalho que realiza
Cliente		
9. Quanto ao produto, existem políticas, programas e/ou práticas que visam aumentar a segurança do produto, a sua qualidade? E quanto aos impactos socioambientais? Como os resíduos são tratados? Há práticas de reciclagem?		Segurança do produto/ Qualidade do produto / Impactos socioambientais de produtos
10. Sobre o atendimento ao cliente, como a empresa lida com solicitações, reclamações e sugestões dos clientes? Estas são atendidas? Em quanto tempo? Com quem os clientes tratam sobre estas questões?		Solicitações, reclamações e sugestões de clientes / Atendimento às necessidades dos clientes
11. Os clientes possuem poder de barganha para com a empresa? Como ocorre? Como são dados os preços, pagamentos e cobranças?		Políticas comerciais (preço, pagamento, cobrança, etc.)
12. Como a publicidade e as promoções são realizadas?		Publicidade e promoções

Perguntas gerais	
13. Existem programas, políticas ou práticas que incentivam os valores éticos entre os funcionários? Quais valores éticos a empresa considera? (justiça, honestidade, respeito, legalidade, transparência, etc.)? Há transparência em suas ações? Como? Possui código de ética? Caso sim, é respeitado?	Valores éticos na relação com funcionários
14. Existem programas, políticas ou práticas que incentivam os valores éticos em relação aos sindicatos? Aos clientes? Aos fornecedores? Aos competidores? A comunidade? Como é sua relação com estes grupos?	Valores éticos na relação com sindicato(s), clientes, fornecedores, competidores e comunidade
15. Existem programas, políticas ou práticas que incentivam os valores éticos na relação com os acionistas, com o governo ou com ONG's e movimentos sociais e ambientais? Como é sua relação com estes grupos?	Valores éticos na relação com, governo e ONG's
16. Existem programas, políticas ou práticas que buscam o bem-estar da sociedade e do meio ambiente? Como está a imagem da empresa perante a comunidade? Há ações para sanar a imagem negativa? Quais? Como são realizadas? Quais as expectativas da empresa com estas ações (considerando gerações atuais e futuras)?	Bem-estar da sociedade e do meio ambiente