



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE TECNOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**ANÁLISE DAS PERCEPÇÕES DAS AÇÕES DE
RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL A PARTIR DO
MODELO TRIDIMENSIONAL *PERFORMANCE* SOCIAL: O CASO DE
UMA INDÚSTRIA DO SETOR ALIMENTÍCIO**

MARIA ALBENISA GADELHA

**João Pessoa - PB
2010**

MARIA ALBENISA GADELHA

**ANÁLISE DAS PERCEPÇÕES DAS AÇÕES DE RESPONSABILIDADE SOCIAL
EMPRESARIAL A PARTIR DO MODELO TRIDIMENSIONAL *PERFORMANCE*
SOCIAL: O CASO DE UMA INDUSTRIA DO SETOR ALIMENTÍCIO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal da Paraíba como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção.

Área de concentração: Gestão da Produção

Sub-área: Tecnologia, Trabalho e Organizações

Professor orientador: Gesinaldo Ataíde Cândido, Dr.

João Pessoa - PB

2010

MARIA ALBENISA GADELHA

**ANÁLISE DAS PERCEPÇÕES DAS AÇÕES DE RESPONSABILIDADE SOCIAL
EMPRESARIAL A PARTIR DO MODELO TRIDIMENSIONAL *PERFORMANCE*
SOCIAL: O CASO DE UMA INDUSTRIA DO SETOR ALIMENTÍCIO**

Dissertação **julgada e aprovada** em **14 de junho de 2010** como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção no Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal da Paraíba.

Banca examinadora:

**Prof. Gesinaldo Ataíde Candido, Dr.
Universidade Federal da Paraíba
Orientador**

**Prof^a Lúcia de Santana Freitas, Dr^a.
Universidade Federal de Campina Grande
Examinadora**

**Prof^a. Waleska Silveira Lira, Dra.
Universidade Estadual da Paraíba
Examinadora**

AGRADECIMENTOS

A conclusão deste trabalho significa a realização de um sonho antigo, que contou com o apoio e a participação de pessoas muito especiais.

Agradeço a DEUS pela graça da vida, e por me permitir iniciar uma nova parte da minha vida, com saúde e disposição para sonhar, desejar e construir.

Ao Gustavo por compartilhar o meu sonho com paciência, compreendendo todos os momentos de ausência e aflições.

A minha família: irmãos Aldeisa (pelo apoio e incentivo), Aldemisa, Aldenisa, Aidê, Ailton, Mana, meu pai Raimundo Baima, e não esquecendo minha mãe, Mariêta, que na sua ausência física está sempre presente no meu coração.

Em especial agradeço ao meu irmão Façanha por proporcionar a oportunidade desse mestrado e a cunhada Walneide pelo companheirismo nessa longa jornada do mestrado que realizamos juntas.

Ao orientador Professor Gesinaldo Ataíde Cândido pela amizade, confiança, orientação acadêmica e profissional.

Aos membros da banca professora Waleska Lira e a professora Lúcia Freitas, agradeço por sua disponibilidade e contribuições oferecidas a essa pesquisa.

A empresa que me propiciou a oportunidade de conhecer sua gestão e observar como a Responsabilidade Social é gerenciada, e pela demonstração de disponibilidade no preenchimento dos questionários e entrevistas.

Em especial aos amigos Auricélio, Linda e Meiry Sakamoto, Rogério Mashi e Tavares pelo incentivo e as valiosas contribuições para esse trabalho.

A FUNCEME em nome do Presidente Eduardo Sávio pela compreensão e flexibilidade de horário no período do mestrado e aos colegas de trabalho que não podia deixar de citar os nomes: Bosco, Ricardo, Laélia, Nilza, Wagner, Geraldo e Luciana Cesar.

Aos amigos de mestrado, pelo apoio, amizade e cumplicidade na busca pela superação dos desafios, Nívea Marcela, Haline, Helém, Sueli e Lourdinha.

Ao casal Diniz e Cléo e filhos que sempre me receberam na sua residência em João Pessoa de braços abertos.

As pessoas que formam o PPGE/UFPA pelo acolhimento.

RESUMO

A constante evolução tecnológica e a globalização têm despertado as organizações para uma procura intensa por novas formas de lidar com o mercado e com a nova conjuntura empresarial. Dentre essas novas formas de lidar com o mercado está a Responsabilidade Social Empresarial que está começando a fazer parte da política e dos princípios das empresas. Sobre essa perspectiva, esta pesquisa objetiva analisar como uma empresa do setor alimentício, localizada no estado do Ceará, se comporta quanto aos princípios da Responsabilidade Social Empresarial por meio da percepção do conjunto de *stakeholders* que direta e indiretamente estejam envolvidos e que possuam informações sobre a empresa em análise. A pesquisa baseou-se no modelo tridimensional de Carroll (1979), que busca compreender de forma integral os aspectos essenciais da *performance* social corporativa de acordo com as dimensões de categorias de Responsabilidade Social (econômica, legal, ética e voluntária); os tipos de comportamento de resposta (reativa, defensiva, acomodativa e pró-ativa); e as áreas de ações/programas da empresa (consumo, meio ambiente, discriminação, segurança do produto e segurança no trabalho). O trabalho classifica-se como estudo de caso de caráter descritivo-exploratório que por meio de uma abordagem quali-quantitativa realizada através de pesquisas de campo, aplicou-se entrevista com roteiro semi-estruturado, avaliadas através de análise de conteúdo das informações, e questionários a *stakeholders* internos e externos à empresa, analisados por meio do programa STATATM. Os resultados apontaram que os *stakeholders* internos vêem que a empresa possui atuação predominantemente no campo de responsabilidade econômica, principalmente na visão dos funcionários da administração e produção, evidenciando que as ações se voltam para a maximização de lucros. Mas para os gestores sobressai-se a responsabilidade legal, assim como também os *stakeholders* externos do tipo clientes, comunidade e fornecedores. Já os consumidores e parceiros salientam que a empresa assume responsabilidade econômica e voluntária respectivamente, denotando que a empresa desenvolve ações sociais que elevam a qualidade de vida da comunidade que fica ao seu entorno. No campo de comportamentos e respostas pode-se observar na visão de três dos cinco tipos de *stakeholders* externos a predominância de comportamento pró-ativo (comunidade, fornecedores e parceiros), mas para clientes e consumidores a empresa possui comportamento acomodativo. Para os *stakeholders* internos predominou que as atividades se desenvolvem como meio de obedecer às exigências, sendo, portanto, defensivo. Em relação às ações/programas, percebe-se que foi unânime entre todos os *stakeholders* internos e externos, que para essa empresa, a segurança do produto é a base de sua atuação no mercado de alimentos. De modo geral, a aplicação da metodologia de Carroll (1979) permitiu concluir que na percepção dos *stakeholders* a empresa não possui políticas estruturadas de RSE, atuando de forma pontual por meio de um Instituto Educacional, o qual desenvolve atividades especificamente de formação profissional.

Palavras-chave: Responsabilidade Social Empresarial; Teoria dos *Stakeholders*; Indústria de alimentos; Modelo Tridimensional de Carroll.

ABSTRACT

The constant technological evolution and the globalization phenomena have been aroused organizations to looking for both new ways to deal with the market and the new environmental business. Among these new ways of dealing with the market it is the Business Social Responsibility that is beginning to making part of the policy and companies principles. On this perspective, this study attempts to analyze in a general way how a company in the food sector, located in Ceará state, behaves itself with respect to the Business Social Responsibility principles through the stakeholders perception set who are directly and indirectly involved and have information about the company under analysis. The research was based on three-dimensional Carroll's model (1979), which seeks to fully understand the essentials aspects of corporative social performance according to the dimensions of the categories of social responsibility (economic, legal, ethical and voluntary), the types of response behavior (reactive, defensive, accommodative and proactive), and the actions areas/company programs (consumption, environment, discrimination, product safety and security in the work). The work is classified as a case study of descriptive-exploratory character that through a qualitative and quantitative approach carried out through fields research, where were applied interviews with a semi-structured guide, evaluated through analysis of the information content, and questionnaires to the internal and external stakeholders that not take part in the company. The data were evaluated by using the STATATM program. The results showed that the internal stakeholders perceive that the company has operations predominantly in the economic responsibility field, especially in the administration and production employees view, indicating that the actions are focused on profit maximization. But, for the managers, stands up the legal responsibility, as well as for the external stakeholders like customers, community and suppliers. Now the consumers and partners emphasized that the company assumes financial and voluntary responsibility respectively, indicating that the company develops social actions that enhance the community quality life in its surroundings. In the behavior and response fields it can be observed in the point of view of three of the five external stakeholders types the predominance of proactive behavior (community, suppliers and partners), but for customers and consumers the company has accommodative behavior. For the internal stakeholders predominated the feeling that the activities are having developed as a means to obey the requirements, being, therefore, defensive. In relation to the actions/programs, it is perceived that was unanimous between all internal and external stakeholders, that for this company the product security is the basis of its performance in the food market. In a general way, the application of the methodology proposed by Carroll (1979) allowed to concluded that in the stakeholders perception the company do not have structured policies of RSE acting in a punctual manner through an Educational Institute, which develops activities specifically for capacity building.

Keywords: Business Social Responsibility; Stakeholders theory; Food's industry; Carroll's three-dimensional model.

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

RS	Responsabilidade Social
RSE	Responsabilidade Social Empresarial
COM	Comissão das Comunidades Europeias
CED	<i>Committee for Economic Development</i>
CSP	<i>Corporate Social Performance</i>
DSE	Desempenho Social da Empresa
IBASE	<i>Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas</i>
VBA	Value, balance, accountability
CRS	Corporate social responsibility
BE	Business ethics
SM	Stakeholders management
SUS	Sustainability
CC	Corporate citizenship
ONG's	<i>Organização não governamental</i>
DT	Discordo totalmente
DM	Discordo Muito
DP	Discordo pouco
NCND	Nem concordo e nem discordo
CP	Concordo pouco
CM	Concordo muito
CT	Concordo totalmente
EC	Econômica
LE	Legal
ET	Ética
VO	Voluntária
REA	Reativa
DEF	Defensiva
ACO	Acomodativa
PRO	Pró-ativa
CON	Consumo
M.AMB	Meio Ambiente
DIS	Discriminação
S.PRO	Segurança do Produto
S.TRA	Segurança no Trabalho
EPI	Equipamento de proteção individual

FIGURAS, QUADROS E TABELAS

FIGURA 1 - Estrutura esquemática dos temas abordados neste estudo.....	p. 29
FIGURA 2 - Modelo Tridimensional de Performance Social Corporativa.....	p. 39
FIGURA 3 Modelo de avaliação da performance social de Wartick e Cochran....	p. 44
FIGURA 4 – Modelo Corporate Social Revisited.....	p. 48
FIGURA 5 - A pirâmide da responsabilidade social empresarial corporativa.....	p. 50
FIGURA 6 - Evolução das iniciativas de certificação social empresarial.....	p. 55
FIGURA 7 – Modelo de duas dimensões da RSE.....	p. 57
FIGURA 8 - Modelo de três domínios de RSE.....	p. 58
FIGURA 9 - Modelo VBA - <i>Value, balance, accountability</i>	p. 60
FIGURA 10 - Modelo baseado na interação com <i>stakeholders</i>	p. 63
FIGURA 11 - Etapas percorridas no desenvolvimento da pesquisa.....	p. 70
FIGURA 12 – Distribuição do nível de concordância dos <i>stakeholders</i> Internos, tipo funcionários da administração, em relação à Dimensão das Categorias de RS....	p. 89
FIGURA 13 – Distribuição do nível de concordância dos <i>stakeholders</i> internos, tipo funcionário da administração, em relação à Dimensão dos Tipos de Comportamento de Resposta.....	p. 90
FIGURA 14 – Distribuição do nível de concordância dos <i>stakeholders</i> internos, tipo funcionário da administração, em relação à Dimensão das Áreas de Ações/Programas.....	p. 92
FIGURA 15 - Cubo Tridimensional – Percepção dos Funcionários da Administração	p. 94
FIGURA 16 – Distribuição do nível de concordância dos <i>stakeholders</i> internos, tipo funcionário da produção, em relação à Dimensão das Categorias de RS.....	p. 95
FIGURA 17 – Distribuição do nível de concordância dos <i>stakeholders</i> internos, tipo funcionário da produção, em relação à Dimensão dos Tipos de Comportamento de Resposta.....	p. 97
FIGURA 18 – Distribuição do nível de concordância dos <i>stakeholders</i> internos, tipo funcionário da produção, em relação à Dimensão das Áreas de Ações/Programas.....	p. 99

FIGURA 19 - Cubo Tridimensional – Percepção dos Funcionários da Produção.....	p. 100
FIGURA 20 – Distribuição do nível de concordância dos <i>stakeholders</i> internos, tipo gestores, em relação à Dimensão das Categorias de RS.....	p. 103
FIGURA 21 – Distribuição do nível de concordância dos <i>stakeholders</i> internos, tipo gestores, considerando a Dimensão dos Tipos de Comportamento de Resposta.....	p. 105
FIGURA 22 – Distribuição do nível de concordância dos <i>stakeholders</i> internos, tipo gestores, em relação às Áreas de Ações/Programas.....	p. 107
FIGURA 23 - Cubo Tridimensional – Percepção dos Gestores.....	p. 109
FIGURA 24 – Distribuição do Nível de Concordância dos <i>Stakeholders</i> Externos, tipo Clientes, em relação à Dimensão das Categorias de RS.....	p. 112
FIGURA 25 – Distribuição do nível de concordância dos <i>stakeholders</i> externos, tipo clientes, em relação à Dimensão dos Tipos de Comportamento de Resposta.....	p. 114
FIGURA 26 – Distribuição do nível de concordância dos <i>stakeholders</i> externos, tipo clientes, em relação à Dimensão das Áreas de Ações/Programas.....	p. 116
FIGURA 27 - Cubo Tridimensional – Percepção dos Clientes.....	p. 117
FIGURA 28 – Distribuição do nível de concordância dos <i>stakeholders</i> externos, tipo comunidade, em relação à Dimensão das Categorias de RS.....	p. 119
FIGURA 29 – Distribuição do nível de concordância dos <i>stakeholders</i> externos, tipo comunidade, em relação à Dimensão dos Tipos de Comportamento de Respostas.....	p. 120
FIGURA 30 – Distribuição do nível de concordância dos <i>stakeholders</i> externos, tipo comunidade, em relação à Dimensão das Áreas de Ações/Programas.....	p. 122
FIGURA 31 - Cubo Tridimensional – Percepção da Comunidade.....	p. 123
FIGURA 32 – Distribuição do nível de concordância dos <i>stakeholders</i> externos, tipo consumidor, em relação à Dimensão das Categorias de RS.....	p. 125
FIGURA 33 – Distribuição do nível de concordância dos <i>stakeholders</i> externos, tipo consumidor, em relação à Dimensão dos Tipos de Comportamento de Resposta.....	p. 127
FIGURA 34 – Distribuição do nível de concordância dos <i>stakeholders</i> externos, tipo consumidor, em relação à Dimensão das Áreas de Ações/Programas.....	p. 129
FIGURA 35 - Cubo Tridimensional – Percepção dos Consumidores.....	p. 130

FIGURA 36 – Distribuição do nível de concordância dos <i>stakeholders</i> externos, tipo fornecedor, em relação à Dimensão das Categorias de RS.....	p. 132
FIGURA 37 – Distribuição do nível de concordância dos <i>stakeholders</i> externos, tipo fornecedor, em relação à Dimensão dos Tipos de Comportamento de Resposta.....	p. 134
FIGURA 38 – Distribuição do nível de concordância dos <i>stakeholders</i> externos, tipo fornecedor, em relação à Dimensão das Áreas Ações/Programas.....	p. 136
FIGURA 39 - Cubo Tridimensional – Percepção dos Fornecedores.....	p. 137
FIGURA 40 – Distribuição do nível de concordância dos <i>stakeholders</i> externos, tipo parceiro, em relação à Dimensão das Categorias de RS.....	p. 139
FIGURA 41 – Distribuição do nível de concordância dos <i>stakeholders</i> externos, tipo parceiro, em relação à Dimensão dos Tipos de Comportamento de Resposta.....	p. 141
FIGURA 42 – Distribuição do nível de concordância dos <i>stakeholders</i> externos, tipo parceiro, em relação à Dimensão das Áreas de Ações/Programas.....	p. 143
FIGURA 43 - Cubo Tridimensional – Percepção dos Parceiros.....	p. 144
FIGURA 44 - Cubo Tridimensional – Percepção do grupo de <i>Stakeholders</i>	p. 146
 QUADRO 1: Representação esquemática das teorias de RSE.....	p. 64
QUADRO 2 - Estratégia da pesquisa.....	p. 72
QUADRO 3 – Variáveis das Categorias de RS do modelo tridimensional de Carroll, 1979.....	p. 74
QUADRO 4 – Variáveis dos tipos de Comportamentos de Respostas do modelo tridimensional de Carroll, 1979.....	p. 75
QUADRO 5 - Variáveis das Áreas de Ações/Programas do modelo tridimensional de Carroll, 1979.....	p. 75
QUADRO 6 – Formatação do Instrumento de Pesquisa Quantitativa.....	p. 77
QUADRO 7 – Formatação do Instrumento Qualitativo.....	p. 79
QUADRO 8 – Programas de RS desenvolvidos pelo Instituto da empresa pesquisada.....	p. 84

QUADRO 9 – Siglas e afirmativas dos questionários aplicados aos <i>Stakeholders</i> internos, tipo funcionários da administração e da produção, quanto às Categorias de RS.....	p. 86
QUADRO 10 – Siglas e afirmativas dos questionários aplicados aos <i>stakeholders</i> internos, tipo funcionários da administração e da produção, quanto aos Tipos de Comportamento de Resposta.....	p. 86
QUADRO 11 – Siglas e afirmativas dos questionários aplicados aos <i>stakeholders</i> internos, tipo funcionários da administração e da produção, quanto às Áreas de Ações/Programas.....	p. 87
QUADRO 12 - Siglas e afirmativas dos questionários aplicados aos <i>stakeholders</i> internos, tipo gestores, quanto à Dimensão das Categorias de RS.....	p. 101
QUADRO 13- Siglas e afirmativas dos questionários aplicados aos <i>stakeholders</i> internos, tipo gestores, quanto à Dimensão dos Tipos de Comportamento de Resposta.....	p. 102
QUADRO 14 - Siglas e afirmativas dos questionários aplicados aos <i>stakeholders</i> internos, tipo gestores, quanto à Dimensão das Áreas de Ações/Programas.....	p. 102
QUADRO 15 - Siglas e afirmativas dos questionários aplicados aos <i>stakeholders</i> externos quanto à Dimensão das Categorias de RS.....	p. 110
QUADRO 16 - Siglas e afirmativas dos questionários aplicados aos <i>stakeholders</i> externos quanto a Dimensão dos Tipos de Comportamento de Resposta.....	p. 111
QUADRO 17 - Siglas e afirmativas dos questionários aplicados aos <i>stakeholders</i> externos quanto a Dimensão das Área de Ações/Programas.....	p. 111
TABELA 1 - Grau de concordância do <i>stakeholder</i> às afirmativas dos questionários aplicados e Parâmetros de Avaliação.....	p. 78
TABELA 2 – Perfil dos <i>stakeholders</i> internos.....	p. 85
TABELA 3 – Distribuição estatística do índice de concordância dos <i>stakeholders</i> internos, tipo funcionário da administração, considerando a Dimensão das Categorias de RS.....	p. 90
TABELA 4 – Distribuição estatística do índice de concordância dos <i>stakeholders</i> internos, tipo funcionário da administração, considerando a Dimensão dos Tipos de Comportamento de Resposta.....	p. 91
TABELA 5 – Distribuição estatística do índice de concordância dos <i>stakeholders</i> internos, tipo funcionário da administração, considerando à Dimensão das Áreas Ações/Programas.....	p. 93

TABELA 6 – Distribuição estatística do índice de concordância dos <i>stakeholders</i> internos, tipo funcionário da produção, considerando à Dimensão das Categorias de RS.....	p. 96
TABELA 7 – Distribuição estatística do índice de concordância dos <i>stakeholders</i> internos, tipo funcionário da produção, considerando a Dimensão dos Tipos de Comportamento de Resposta.....	p. 98
TABELA 8 – Distribuição estatística do índice de concordância dos <i>stakeholders</i> internos, tipo funcionário da produção, considerando a Dimensão das Áreas de Ações/Programas.....	p. 100
TABELA 9 – Distribuição estatística do índice de concordância dos <i>stakeholders</i> internos, tipo gestores, considerando à Dimensão da Categoria de RS.....	p. 104
TABELA 10 – Distribuição estatística do índice de concordância dos <i>stakeholders</i> internos, tipo gestores, considerando a Dimensão dos Tipos de Comportamento de Resposta.....	p. 106
TABELA 11 – Distribuição estatística do índice de concordância dos <i>stakeholders</i> internos, tipo gestores, considerando à Dimensão das Áreas de Ações/Programas.....	p. 108
TABELA 12 - Perfil dos <i>Stakeholders</i> Externo.....	p. 110
TABELA 13 – Distribuição do Nível de Concordância dos <i>Stakeholders</i> Externos, tipo Clientes, considerando a Dimensão das Categorias de RS.....	p. 113
TABELA 14 – Distribuição do nível de concordância dos <i>stakeholders</i> externos, tipo clientes, considerando a Dimensão dos Tipos de Comportamento de Resposta.....	p. 115
TABELA 15 – Distribuição do nível de concordância dos <i>stakeholders</i> externos, tipo clientes, considerando a Dimensão das Áreas de Ações/Programas.....	p. 117
TABELA 16 – Distribuição estatística do índice de concordância dos <i>stakeholders</i> externos, tipo comunidade, considerando a Dimensão das Categorias de RS...p.	120
TABELA 17 – Distribuição estatística do índice de concordância dos <i>stakeholders</i> externos, tipo comunidade, considerando a Dimensão dos Tipos de Comportamento de Resposta.....	p. 121
TABELA 18 – Distribuição estatística do índice de concordância dos <i>stakeholders</i> externos, tipo comunidade, considerando a Dimensão das Ações/Programas...p.	123
TABELA 19 – Distribuição estatística do índice de concordância dos <i>stakeholders</i> externos, tipo consumidor, considerando a Dimensão das Categorias RS.....	p. 126

TABELA 20 – Distribuição estatística do índice de concordância dos <i>stakeholders</i> externos, tipo consumidor, considerando a Dimensão dos Tipos de Comportamento de Resposta.....	p. 128
TABELA 21 – Distribuição estatística do índice de concordância dos <i>stakeholders</i> externos, tipo consumidor, considerando a Dimensão das Áreas de Ações/Programas.....	p.130
TABELA 22 – Distribuição estatística do índice de concordância dos <i>stakeholders</i> externos, tipo fornecedor, considerando a Dimensão das Categorias de RS.....	p. 133
TABELA 23 – Distribuição estatística do índice de concordância dos <i>stakeholders</i> externos, tipo fornecedor, considerando a Dimensão dos Tipos de Comportamento de Resposta.....	p. 135
TABELA 24 – Distribuição estatística do índice de Concordância dos <i>Stakeholders</i> externos, tipo fornecedor, considerando a Dimensão das Áreas de Ações/Programas.....	p. 137
TABELA 25 – Distribuição estatística do índice de concordância dos <i>stakeholders</i> externos, tipo parceiro, considerando a Dimensão das Categorias de RS.....	p. 140
TABELA 26 – Distribuição estatística do índice de concordância dos <i>stakeholders</i> externos, tipo parceiro, considerando a Dimensão dos Tipos de Comportamento de Resposta.....	p. 142
TABELA 27 – Distribuição estatística do índice de concordância dos <i>stakeholders</i> externos, tipo parceiro, considerando a Dimensão das Áreas de Ações/Programas.....	p. 144

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO.....	17
1.1 Delimitação do Problema	21
1.2 Objetivos.....	23
1.2.1 Objetivo Geral.....	23
1.3.2 Objetivos Específicos.....	23
1.3 Justificativa do estudo.....	24
1.4 Estrutura da Dissertação.....	27
CAPÍTULO 2 - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	28
2.1 Responsabilidade Social	29
2.2 A Responsabilidade Social Empresarial	31
2.3 Evolução histórica conceitual da Responsabilidade Social Empresarial	32
2.3.1 Origem do Conceito (Década de 1950 e 1960).....	34
2.3.2 Crítica e Defesa da Responsabilidade Social Empresarial (Década de 1970)	36
2.3.2.1 Modelo Tridimensional da Performance Social de Carroll (1979).....	38
2.3.3 Consolidação da Temática (Década de 1980).....	42
2.3.3.1 Modelo da Performance Social Corporativa de Wartick& Cochran (1995).....	43
2.3.4 A Responsabilidade Social Empresarial na década de 1990.....	45
2.3.4.1 Modelo <i>Corporate Social Revisited</i> (1991).....	47
2.3.4.2 Pirâmide da Responsabilidade Social de Carroll(1991).....	50
2.3.4.3 Norma AS 8000 – <i>Standardfor Social Accountability</i>	51
2.3.5 A Responsabilidade Social Empresarial (anos 2000).....	52
2.3.5.1 Modelo Bidimensional da Responsabilidade Social Corporativa Quazi e O'Brien (2000)	56
2.3.5.2 Modelos de Três Domínios de Responsabilidade Social Schwartz e Carroll (2003).....	58
2.3.5.3 Modelo VBA (<i>value, balance e Accountability</i>) de Schwartz e Carroll, 2007.....	59
2.4 A Responsabilidade Social Empresarial aliada a Teoria dos Stakeholders.....	61
CAPÍTULO 3 - PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	67
3.1 Classificação da pesquisa.....	67
3.2 Sujeitos da Pesquisa.....	69
3.3 Processos de Coleta de dados.....	70
3.4 Estratégias da Pesquisa.....	71

3.5 Variáveis da Pesquisa.....	74
3.6 Instrumento da Pesquisa.....	76
3.7 Análise e Interpretação dos Dados.....	80
3.8 Aspectos Éticos.....	81
CAPÍTULO 4 - ANÁLISES, RESULTADOS E DISCUSSÕES DA PESQUISA.....	82
4.1 Conhecendo a Empresa Pesquisada.....	82
4.1.1 Responsabilidade Social na Empresa Pesquisada.....	83
4.2 Perfil dos tipos de <i>stakeholders</i> internos pesquisados.....	85
4.3 A Empresa sob a percepção dos <i>stakeholders</i> internos.....	88
4.3.1 Tipo de <i>Stakeholder</i> : Funcionário da Administração.....	88
4.3.1.1 Categorias de RS.....	88
4.3.1.2 Tipos de Comportamento de Resposta.....	90
4.3.1.3 Áreas de Ações/Programas.....	92
4.3.1.4 Percepção dos Funcionários da Administração.....	93
4.3.2 Tipo de <i>Stakeholder</i> : Funcionário da Produção.....	94
4.3.2.1 Categorias de RS.....	95
4.3.2.2 Tipos de Comportamento de Resposta.....	97
4.3.2.3 Áreas de Ações/Programas.....	98
4.3.2.4 Percepção dos Funcionários da Produção	100
4.3.3 Tipo de <i>stakeholder</i> : Gestor.....	101
4.3.3.1 Categorias de RS.....	103
4.3.3.2 Tipos de Comportamento de Resposta.....	104
4.3.3.3 Áreas de Ações/Programas.....	106
4.3.3.4 Percepção dos Gestores.....	106
4.4. Perfil dos tipos de <i>stakeholders</i> externos pesquisados.....	109
4.5 A Empresa sob a percepção dos <i>stakeholders</i> externos.....	110
4.5.1 Tipo de <i>Stakeholder</i> : Cliente.....	111
4.5.1.1 Categorias de RS.....	112
4.5.1.2 Tipos de Comportamento de Resposta.....	113
4.5.1.3 Áreas de Ações/Programas.....	115
4.5.1.4 Percepção dos Clientes	117
4.5.2 Tipo de <i>Stakeholder</i> : Comunidade.....	118
4.5.2.1 Categorias de RS.....	118
4.5.2.2 Tipos de Comportamento de Resposta.....	120
4.5.2.3 Áreas de Ações/programas.....	121
4.5.3 Tipo de <i>Stakeholder</i> : Consumidor.....	124

4.5.3.1 Categorias de RS.....	124
4.5.3.2 Tipos de Comportamento de Resposta.....	126
4.5.3.3 Áreas de Ações/Programas.....	128
4.5.3.4 Percepção dos Consumidores	131
4.5.4 Tipo de <i>Stakeholder</i> : Fornecedor.....	131
4.5.4.1 Categorias de RS.....	131
4.5.4.2 Tipos de Comportamento de Resposta.....	133
4.5.4.3 Áreas de Ações/Programas.....	135
4.5.4.4 Percepção dos Fornecedores.....	137
4.5.5 Tipo de <i>Stakeholder</i> : Parceiro.....	138
4.5.5.1 Categorias de RS.....	138
4.5.5.2 Tipos de Comportamento de Resposta.....	140
4.5.5.3 Áreas de Ações/Programas.....	142
4.5.5.4 Percepção dos Parceiros	144
4.6 Resultado da percepção do grupo de <i>stakeholders</i> da empresa.....	145
CAPÍTULO 5 - CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	148
REFERÊNCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	154
ANEXOS.....	159

1 INTRODUÇÃO

A constante evolução tecnológica e a globalização têm despertado as organizações para uma procura intensa por novas formas de lidar com o mercado e com a nova conjuntura empresarial. Hoje, essa conjuntura empresarial estabelece que, para que uma empresa possa adquirir credibilidade, não basta somente investir na qualidade de seus produtos e serviços, é necessário também ser uma empresa cidadã.

Assim, com as mudanças nos mercados globais, além dos fatores econômicos e estruturais, a Responsabilidade Social Empresarial começou a fazer parte da política e dos princípios das empresas como um importante fator para a valorização da marca, aumento da produtividade devido à motivação dos funcionários, ganhos e diminuição de resíduos.

Tem-se verificado uma constante preocupação dentro da gestão das organizações sobre os temas sociais, ambientais e econômicos que envolvam, direta e indiretamente, todos os *stakeholders* (pessoas interessadas na empresa), exigindo que as organizações, independentemente do setor de atividade, adotem práticas para desempenhar ações socialmente responsáveis, melhorando sua imagem diante da sociedade e de seus concorrentes, de forma a atender, satisfatoriamente, a tríade da responsabilidade empresarial (social, econômica e ambiental).

Neste sentido, as empresas empregam as mais variadas ferramentas disponíveis para estar à frente de seus concorrentes, procurando obter vantagens e uma maior fatia do mercado, além da busca pela manutenção do interesse dos consumidores. Carroll (1979) considera a Responsabilidade Social Empresarial (RSE) como uma das estratégias úteis para este fim. Segundo o autor, a RSE deve englobar as obrigações que as corporações têm perante a sociedade, nos termos econômicos, legais, éticos e voluntários, dentre outros.

A RSE tem se tornado assim, um tema amplamente discutido, não somente na esfera das organizações como também na própria academia, visto que a exigência de que as empresas assumam responsabilidades como atores sociais que melhorem o cenário socioeconômico têm crescido a cada dia. Como modelo de

administração, a RSE se configura como uma prática em que o desenvolvimento econômico deve se refletir ao mesmo tempo em desenvolvimento social, extrapolando o tradicionalismo de uma preocupação meramente econômico-financeira, e que passa agora a ser comprometida com os investimentos sociais.

As organizações produtivas têm percebido que ações socialmente responsáveis estão atreladas ao seu desenvolvimento financeiro. Carroll (1999) defende que o contrato social entre negócios e a sociedade deve estar articulado através de leis e normas estabelecidas, como um cenário dentro do qual os negócios devem operar em comum entendimento, de ambas as partes, sobre as expectativas gerais.

A compreensão deste conjunto de fatores é acompanhada e beneficiada pela percepção que determinados atores possuem como interessados no desempenho social das organizações. Tais pessoas auxiliam na forma de avaliar o grau de preocupação das empresas com a lucratividade, mas, principalmente, no desenvolvimento de ações voltadas aos interesses sociais, que nas últimas décadas foram denominadas de *stakeholders* (FREEMAN, 1984).

Os chamados *stakeholders* são os acionistas, os proprietários, os funcionários da empresa (de todos os setores, cargos e hierarquias), os clientes, os fornecedores, os concorrentes, o meio envolvente (sobretudo aquele onde a atividade da organização provoca maior impacto, em termos sociais – pessoas, e ambiental - Natureza), o poder público, os sindicatos, o terceiro setor, a imprensa e a comunidade acadêmica (MAGALHÃES, 2007). Neste sentido, quando se pesquisa sobre Responsabilidade Social Empresarial, se faz necessário abordar a teoria dos *stakeholders*. Esta teoria evidencia que a atividade das empresas deve levar em consideração todas as partes interessadas ou intervenientes no processo organizacional.

Nesse ínterim, considera-se essencial a compreensão do atual crescimento de ações de RSE desenvolvidas, como medida estratégica e necessária para a melhoria do sistema de organização de empresas. Desta forma, o estudo dos modelos e indicadores de responsabilidade social se torna importante, na medida em que se propõe a avaliar como as ações sociais são realizadas pelas empresas que adotam tais responsabilidades, e do modo como elas estão sendo aplicadas nas comunidades nas quais as empresas estão inseridas, bem como em benefício para a própria empresa e para os seus funcionários.

Assim, parte-se do princípio de que ao se identificar a percepção dos *stakeholders* permite-se analisar satisfatoriamente como as ações de Responsabilidade Social Empresarial estão sendo desenvolvidas pela empresa estudada, e como estas contribuem para a construção de uma visão positiva dela, além de auxiliar de forma eficaz em seu desempenho social, e no planejamento estratégico de inserção no mercado.

A empresa em exame possui atuação no setor de alimentos, principalmente na produção de sucos prontos para beber, chás e bebidas à base de soja, atendendo ao mercado interno, além de exportar para mais de dezoito países, sendo, ainda hoje, classificada como uma empresa familiar em meio a um setor cada vez mais competitivo. Dinamiza o mercado regional por utilizar matérias-primas locais, beneficiando produtores da região e oferecendo oportunidades de emprego à população dos municípios onde a mesma encontra-se inserida.

Deste modo, é importante, portanto, identificar e analisar se a adoção das práticas de RSE pela empresa contribui, favoravelmente, no atendimento das necessidades dos seus diversos tipos de *stakeholders*, e como estas práticas estão sendo adotadas, promovendo os aspectos sociais, econômicos e ambientais, uma vez que quanto maior a identificação e interação das empresas com eles, maior a facilidade para a mesma atingir os seus objetivos.

Com o intuito de analisar as percepções dos *stakeholders* em relação às ações de Responsabilidade Social Empresarial da indústria de alimentos pesquisada foi utilizado o Modelo Tridimensional de *Performance Social* de Carroll (1979), modelo este que analisa integralmente as dimensões de Categorias de RS, englobando os fatores econômicos, legais, éticos e voluntários; os Comportamentos de Respostas que se referem à conduta reativa, defensiva, acomodativa e pró-ativa; e, por fim, as áreas de Ações/Programas desenvolvidas, como consumo, meio ambiente, discriminação, segurança do produto e segurança do trabalho.

O modelo proposto de Carroll (1979) vem sendo uma referência entre os autores. Além de se mostrar presente em inúmeros trabalhos científicos, diversas outras metodologias se embasam conceitualmente por este modelo.

Por se tratar de um modelo conceitual e que ainda não foi aplicado em uma indústria de alimentos, visto que dissertações, teses ou outros tipos de publicações não foram encontrados sobre o assunto, variáveis e instrumentos de pesquisa foram construídos com o objetivo de não somente identificar, mas também

analisar o nível de comprometimento da empresa em relação às práticas de responsabilidade social, além de contribuir com o aprimoramento do modelo de *performance* social utilizado.

No presente estudo são abordados os conceitos, surgimento e abordagem teórica de Responsabilidade Social Empresarial, a teoria dos *stakeholders*, os modelos de RSE existentes. Neste capítulo ainda, é delimitado o problema, apresenta-se a justificativa e a relevância da pesquisa, são definidos os objetivos gerais e específicos, e por último a estruturação da dissertação.

1.1 Delimitação do problema

O presente trabalho aborda o tema da Responsabilidade Social Empresarial, frente aos seus princípios, contextualizando-a no setor industrial de alimentos, considerando a relação entre empresa e *stakeholders*. Para isto, a origem da discussão e aplicação do modelo tridimensional de *performance* social de Carroll (1979) gira em torno de como se efetiva a atuação e o comportamento de uma empresa deste setor, no estado do Ceará.

Ao considerar que a atuação socialmente responsável das empresas envolve a gestão dos aspectos econômicos, sociais e ambientais, e que prevê necessariamente a participação dos *stakeholders*, torna-se necessário avaliar o envolvimento de cada público de interesse envolvido com o tema. Para Freeman (1984) *stakeholder* é qualquer indivíduo que possa afetar a obtenção dos objetivos organizacionais ou que é afetado pelo processo de busca desses objetivos, ou seja, são grupos que têm direito legitimado sobre a organização.

As interfaces de atuação social empresarial existem e sinalizam para a consolidação de práticas contínuas a serem implementadas pelas empresas, embora as motivações para empreendê-las se sustentam, na sua maioria, em normas legais, no bem-estar dos colaboradores e nos desdobramentos vinculados à imagem da organização. No entanto, percebe-se que ainda não há o desenvolvimento de ações integradas, as quais possam gerar ganhos compartilhados, tanto para a organização, como para a sociedade.

Assim, a Responsabilidade Social Empresarial está, nos dias atuais, mais presente na cultura das organizações, influenciando os objetivos e a missão das empresas, tornando-se parte da estratégia que visa reduzir os problemas sociais, ao mesmo tempo em que pode elevar a lucratividade e potencializar o seu crescimento. Motivadas por diversas razões, as empresas vêm introduzindo em suas estratégias a Responsabilidade Social, ações essas aplicadas para minimizar os problemas gerados pela desigualdade social.

Deste modo, a procura por práticas de RSE pelas organizações junto à sociedade tem levado as empresas a se adequarem às exigências da nova política de gestão para uma visão de totalidade, não mais fragmentada e reducionista de

ações dissociadas. Entretanto, os princípios da gestão participativa encontram maiores ecos quando vinculados à gestão interna dos processos de Responsabilidade Social Empresarial, convergindo para o envolvimento e compartilhamento de ações e projetos com grupos temáticos, que gradativamente se organizam e são premiados pela implementação de práticas e distribuição de responsabilidades.

Neste espectro, a pesquisa é realizada em uma empresa do setor de alimentos, uma vez que nela se verifica a existência de iniciativas de responsabilidade social, sendo desta forma, importante meio de objeto de pesquisa para se avaliar a efetivação das ações de SER, diante da percepção de *stakeholders* diretamente envolvidos com a empresa. Dentre os diretamente envolvidos estão funcionários e gestores; já os indiretamente ligados cita-se a comunidade adjacente à localização da indústria, possivelmente mais atingida por ações de RSE, além de consumidores, clientes, fornecedores e parceiros.

Assim, considera-se e procura-se entender o conceito de Responsabilidade Social Empresarial de forma mais ampla, isto é, indo além da simples idéia de filantropia, como medida de se compreender como ocorre a atuação de RSE da empresa, principalmente na comunidade local, além da compreensão das relações da organização como o ambiente do trabalho, ecológico, social e econômico.

Baseado no exposto procura-se responder ao seguinte problema: **Quais as percepções que os diversos tipos de *stakeholders* têm acerca das práticas de Responsabilidade Social Empresarial a partir do Modelo Tridimensional de *Performance* social de Carroll (1979) e suas formas de aplicações em um empresa do mercado de alimentos?**

1.2 Objetivos

1.2.1 *Objetivo geral*

O objetivo geral do trabalho é analisar as percepções dos diversos tipos de *stakeholders* acerca das políticas e ações de RSE adotadas por uma empresa industrial do setor alimentício em um município do estado do Ceará, utilizando o modelo tridimensional de *Performance social* Carroll (1979).

1.2.2 *Objetivos Específicos*

Para atender ao objetivo geral do trabalho, foram elaborados os seguintes objetivos específicos:

- Fundamentar teoricamente o desenvolvimento histórico das principais abordagens de RSE encontradas na literatura nacional e internacional.
- Contextualizar e caracterizar as políticas e ações das práticas de RSE adotadas na empresa pesquisada.
- Construir variáveis e instrumentos de pesquisa de RSE para aplicação de acordo com as dimensões do modelo tridimensional de Carroll, 1979;
- Avaliar as dimensões: categorias de RS; comportamentos de respostas; e áreas de ações/programas existentes na empresa pesquisada junto à *stakeholders* internos e externos através do Modelo Tridimensional de Carroll (1979).
- Classificar a posição da empresa pesquisada quanto ao seu desempenho social, a partir das dimensões do modelo tridimensional de Carroll (1979).

1.3 Justificativa do estudo

A história da relação das empresas com a questão social tem demonstrado, principalmente na atualidade, que as atividades produtivas devem estar inseridas no compromisso de sustentabilidade ambiental e de mercado. Desta forma, todos os esforços na busca de promover o desenvolvimento socioeconômico devem ser prioritários, tanto em nível empresarial, quanto acadêmico, profissional, bem como, político-social.

Assim, o desenvolvimento econômico das empresas passa, necessariamente, por ações estratégicas de compromisso social, que podem ser pensadas e identificadas como práticas de responsabilidade social na área a qual uma determinada atividade empresarial está localizada, como é o caso da indústria do setor de alimentos no interior do estado do Ceará, a qual é o objeto de análise desta pesquisa.

A aplicação deste estudo parte da compreensão da pesquisadora de que uma empresa somente poderá demonstrar que está, de fato, assumindo uma gestão socialmente responsável, ao disseminar os valores e padrões de RSE praticados com todos os seus *stakeholders*, e seguindo os seguintes princípios delineados por Orchisi (2002) como: i) melhoria do desempenho e da sustentabilidade da organização, agregando valor à imagem corporativa da empresa; ii) motivando o público interno; iii) trazendo vantagem competitiva; iv) influenciando nas decisões de compras positivamente, na cadeia produtiva; v) melhorando o clima da organização; e, vi) seus dirigentes sendo reconhecidos como líderes empresariais.

Para Cetindamar (2007), os conceitos de Responsabilidade Social Empresarial englobam definições relativas ao desenvolvimento sustentável, além de associar seus *stakeholders* aos relacionamentos existentes na organização, através dos quais as organizações, de maneira voluntária, associam suas preocupações sociais e ambientais aos seus negócios, como também com todas as diversas partes interessadas que interatuam com a organização.

Com vistas a adequar-se a esses novos paradigmas que surgem cada vez mais fortes em nossa sociedade, as empresas vêm desenvolvendo programas de responsabilidade social empresarial, foco deste estudo, que objetivam promover

o desenvolvimento socioeconômico da população, capacitando-os a exercer uma profissão, além de ampliar suas habilidades de comunicação e expressão.

A partir desse contexto, este trabalho justifica-se no momento em que se pretende analisar como os *stakeholders* internos e externos veem as práticas de responsabilidade social empresarial desenvolvidas pela empresa, se possuem conhecimento do desenvolvimento dessas práticas, em que medida ocorrem e se são interpretados por eles como fatores benéficos; ou seja, como meio de promover o desenvolvimento econômico da região, visto que a responsabilidade social empresarial atua como fator de geração de melhorias conjuntas para a sociedade e a empresa.

A opção pela utilização do modelo tridimensional de Carroll (1979) se deu pelo fato deste compreender, em detalhes e de forma integral, os aspectos essenciais da *performance* social corporativa e da liberdade de adaptação, de acordo com a área de ação/programa da empresa. Por outro lado, esta pesquisa constitui-se em uma aplicação deste modelo conceitual tridimensional em uma situação real, possibilitando a análise das reais políticas e práticas de responsabilidade social.

Quanto à escolha da empresa para realização deste estudo, perpassa pelo interesse da pesquisadora realizar o estudo junto a uma empresa que já possui um Instituto de Responsabilidade Social desde 2008, e a mesma exercer ações dessa natureza. Outro ponto importante foi o interesse por parte da empresa pelo tema e sua acessibilidade em contribuir com a pesquisa.

Com base nesse contexto, considera-se que realizar um estudo no sentido de analisar as percepções que os diversos tipos de *stakeholders* possuem acerca das políticas e ações de RSE adotadas, utilizando o modelo tridimensional de Carroll (1979) em uma empresa do setor industrial de alimentos, permitirá a identificação e a análise das verdadeiras políticas e práticas de responsabilidade social empresarial na percepção dos *stakeholders*, acentuando menos o discurso corporativo e dando mais ênfase à efetivação de ações em prol da sustentabilidade empresarial e social, o que pode reverter-se em vantagem estratégica para a empresa pesquisada, bem como para a comunidade acadêmica, podendo subsidiar outras pesquisas.

A identificação desses fatores é essencial, uma vez que possibilitou um levantamento de dados, construção de variáveis e instrumentos de análise para avaliação das práticas de RSE, além da geração de informações de um modelo de

performance social pouco aplicado efetivamente em pesquisas, as quais servirão para futuros estudos e possíveis ajustes não completamente ou parcialmente implementados e avaliados nesse estudo.

Destaca-se também, a importância que esta pesquisa terá para a própria empresa, visto que a beneficiará estrategicamente ampliando a capacidade de organização e planejamento, pois lhe permitirá uma visão geral de como os *stakeholders* a percebem diante da efetivação ou não das práticas de Responsabilidade Social Empresarial, identificando os efeitos e as causas das estratégias utilizadas na gestão dos negócios, na busca de aprimorá-las.

Outro ponto de destaque está na discussão dos conceitos de Responsabilidade Social Empresarial no que se refere às questões econômicas, sociais e ambientais associadas à uma abordagem sistêmica, integrada e dinâmica, focada nas relações entre os interesses públicos e privados, temas estes que serão discutidos no aprofundamento dos conhecimentos e aplicação das ferramentas da pesquisa.

1.4 Estrutura da dissertação

O presente trabalho encontra-se estruturado em cinco capítulos. O primeiro capítulo corresponde à introdução, apresentando a delimitação do tema e definição do problema, a premissa, os objetivos geral e específicos, comunicando a proposta da pesquisa, as razões que a justificam, e por fim, a estrutura do trabalho.

O segundo capítulo apresenta a fundamentação teórica a respeito do tema. Está dividido em: Conceitos de Responsabilidade Social, Responsabilidade Social Empresarial, Evolução histórica conceitual da Responsabilidade Social Empresarial e os modelos de avaliação existentes, Responsabilidade Social Empresarial aliada à Teoria dos *stakeholders*.

No terceiro capítulo, apresenta-se os procedimentos metodológicos adotados para a concretização deste estudo. Destacam-se a classificação da pesquisa mencionando o tipo, a metodologia e o modo de investigação abordada. A próxima etapa refere-se aos sujeitos da pesquisa, processo de coleta de dados, estratégia da pesquisa, variáveis envolvidas para possibilitar a avaliação das ações sociais, instrumentos da pesquisa, análise e interpretação dos dados e, por fim, os aspectos éticos.

O quarto capítulo traz a empresa como estudo de caso, apresentando a análise e a discussão dos resultados da pesquisa, conhecendo-se a empresa e suas práticas de ações de Responsabilidade Social, parâmetros de avaliação, bem como a empresa sob a percepção dos *stakeholders* internos e externos e seus resultados, buscando responder, desta forma, aos objetivos delineados. Já o quinto e último capítulo responde à problemática da pesquisa ao trazer as considerações finais, limitações e sugestões para futuras pesquisas.

Neste sentido, este trabalho procura analisar as verdadeiras políticas e práticas de Responsabilidade Social, acentuando menos o discurso corporativo e dando maior ênfase à efetivação de ações em prol da sustentabilidade empresarial e social, o que pode reverter-se em vantagem estratégica para a empresa pesquisada, bem como para a comunidade acadêmica, podendo subsidiar outras pesquisas.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo busca estabelecer uma base teórica para discutir os conceitos que embasaram a pesquisa e as reflexões sobre a temática de Responsabilidade Social Empresarial. A contribuição dos diversos autores será vista em relação aos temas de Responsabilidade Social, Responsabilidade Social Empresarial e sua evolução histórica, e a Teoria dos *Stakeholders*.

Primeiramente, será abordado o tema de Responsabilidade Social, destacando-se a visão de diversos autores acerca da conceituação, abrangência, aplicabilidade e dimensão na gestão dos negócios. Em seguida, serão apresentados conceitos e discussões sobre Responsabilidade Social Empresarial – RSE, seu surgimento e evolução na visão de diversos autores. Posteriormente, será apresentada a Teoria dos *Stakeholders* aliada à RSE, visto que esta fortalece a abordagem da postura socialmente responsável das empresas, uma vez que considera a relação dos grupos de interessados (os *stakeholders*), que afetam ou são afetados na atuação das corporações.

Apresentar-se-á dentro da evolução histórica o modelo tridimensional de Carroll (1979), que será utilizado para analisar os dados da empresa pesquisada, através das seguintes dimensões: categorias (econômica, legal, ética e voluntária); tipos de ações/programas (consumo, discriminação, meio ambiente, segurança do produto, segurança no trabalho e acionista); e, respostas (reativo, defensivo, acomodativo e pró-ativo). No esquema apresentado na Figura 1, relacionam-se, de forma estruturada, os aspectos abordados neste estudo.

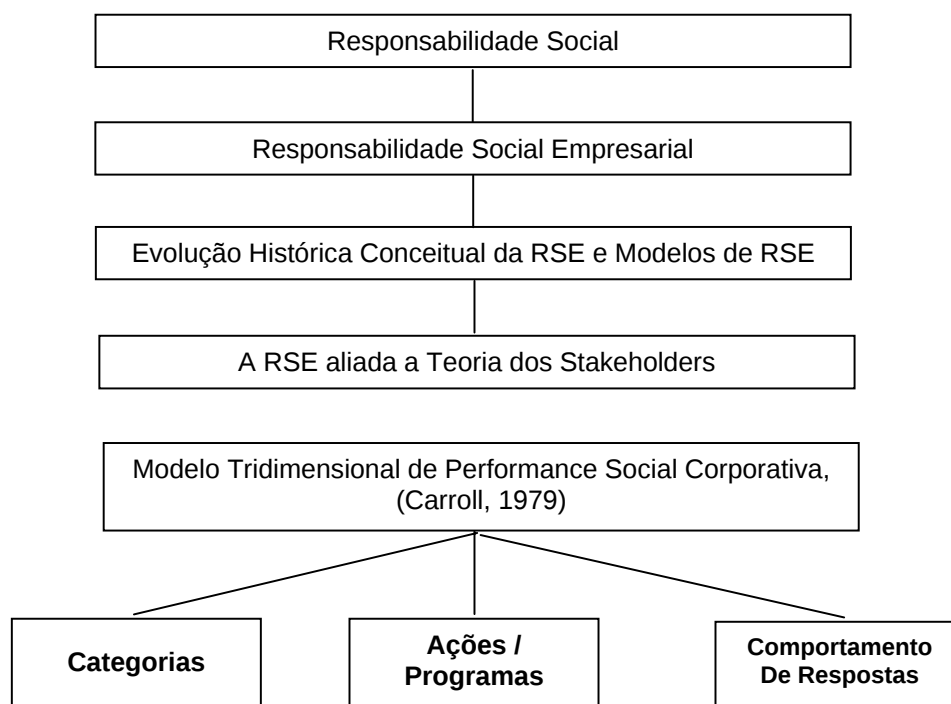


FIGURA 1 - Estrutura esquemática dos temas abordados neste estudo
 Fonte: Elaboração própria

Convém ressaltar que apesar da Responsabilidade Social Empresarial ser o tema principal que abrange toda a estrutura apresentada, esta será abordada como o segundo item na fundamentação teórica, da mesma forma que o Modelo Tridimensional de *Performance Social Corporativa* - PSC (Carroll, 1979), utilizado na pesquisa, e que encontra-se descrito na evolução histórica, por questão de coerência cronológica. A seguir serão abordados os conceitos e as teorias de Responsabilidade Social; Responsabilidade Social Empresarial e a Teoria dos *Stakeholders*.

2.1 Responsabilidade social

À época das discussões mais intensas sobre Responsabilidade Social, muitos críticos eram céticos em relação ao comprometimento empresarial com o equilíbrio entre as necessidades sociais e as necessidades econômicas, principalmente pelas interpretações variadas sobre o conceito de responsabilidade

social, visto que não indicava um envolvimento empresarial de magnitude apropriada, nem sugeria como uma empresa deveria avaliar suas responsabilidades sociais em relação às outras. Para muitos, a noção de “responsabilidade social” permitia que os executivos escolhessem as obrigações sociais de suas empresas de acordo com suas próprias idéias (FREEMAN, 1984).

Segundo Melo Neto (1999), a responsabilidade social de uma empresa consiste na sua decisão de participar mais diretamente das ações comunitárias na região em que está presente, e reduzir possíveis danos ambientais oriundos do tipo de atividade que exerce. Contudo, o apoio ao desenvolvimento da comunidade e à preservação do meio ambiente não é suficiente para atribuir a uma empresa sua condição de socialmente responsável. É necessário investir no bem-estar dos seus funcionários e dependentes, num ambiente de trabalho saudável, além de promover comunicações transparentes, obedecer às leis do País, garantir que a fabricação e distribuição de produtos e serviços sejam de qualidade, apresentar retorno aos acionistas, assegurar sinergia com seus parceiros, e proporcionar a satisfação de seus clientes e/ou consumidores.

Na visão de Ashley (2002), responsabilidade social pode ser definida como um compromisso que a organização deve ter com a sociedade, devendo ser expresso através de ações ou atitudes que tragam benefício à comunidade e consigam atingi-la no maior nível possível.

Nesse sentido, a Responsabilidade Social passa a incorporar a conotação normativa e ganhar maior participação de acadêmicos da área da ética dos negócios. A maioria dos estudos sobre o tema possui como desafio a conceituação e delimitação do que é responsabilidade social, no contexto empresarial. A falta de um conceito claro para o termo provoca grande dificuldade das empresas em trabalhar as ações sociais, mesmo recebendo inúmeras contribuições, como poderá ser visto no próximo tópico.

2.2 Responsabilidade social empresarial

O conceito de Responsabilidade Social Empresarial - RSE recebeu diversas contribuições ao longo do tempo, e até a presente data ainda há muitas divergências sobre sua aplicabilidade. Serão apresentados os principais conceitos e as implicações de cada opção para o entendimento do tema.

Complexo e dinâmico, o conceito de responsabilidade social empresarial tem significados diferentes em contextos diversos e está relacionado a várias idéias. Para muitos estudiosos, há uma associação entre a RSE e a idéia de responsabilidade legal. Contudo, para alguns deles o comportamento social responsável está ligado ao sentido ético; para terceiros, a idéia é expressa de forma filantrópica.

A responsabilidade social empresarial tem por objetivo contribuir para o desenvolvimento econômico sustentável, trabalhando em conjunto com os empregados, suas famílias, a comunidade local e a sociedade em geral, para melhorar sua qualidade de vida, e trazendo benefícios ao desenvolvimento das empresas. Para Carroll (1979), a responsabilidade social empresarial desdobra-se em várias exigências: relações de parceria entre clientes e fornecedores, produção com qualidade, satisfação dos usuários, contribuições para o desenvolvimento da comunidade, investimentos em pesquisa tecnológica, conservação do meio ambiente, participação dos funcionários nos resultados e nas decisões das empresas, investimentos em segurança do trabalho e em desenvolvimento profissional, respeito aos direitos dos cidadãos, sem qualquer tipo de discriminação, seja de gênero, raça, idade, etnia, religião, ocupação ou preferência sexual.

Muitas empresas aplicam o conceito de Responsabilidade Social Empresarial (RSE), independente de sua dimensão ou setor de atuação. Tal conceito associa-se ao desenvolvimento das práticas de Responsabilidade Social, apesar de muitas vezes não se identificar ainda o processo estruturado, ou seja, muitas empresas as utilizam de forma intuitiva.

Na visão de Husted (2003), a RSE envolve a consideração e respostas a outras questões, além dos aspectos econômico, técnico e legal, deixando de fora o que é obrigatório (como cumprimento de leis), e que faz parte da atividade principal

das empresas. O autor evidencia a importância das empresas envolverem-se em ações de RSE que tenham uma melhor relação custo-benefício, o que é possível quando se escolhe criteriosamente quais as práticas que serão adotadas e quais serão tratadas internamente, terceirizadas ou de forma híbrida.

Tal critério se estabelece para direcionar a execução das ações para quem tem maior *expertise*, podendo ser a própria empresa, ONG's ou universidades, e evitar que as empresas gastem excessivamente em ações com baixo retorno social e econômico.

A relevância da Responsabilidade Social Empresarial (RSE) é tema de debates sobre o papel das organizações na sociedade. Muitas pesquisas têm enfatizado os benefícios externos que as ações de responsabilidade social geram para a sociedade, ao meio ambiente, aos clientes e *stakeholders*, embora estas ações também produzam consequências no ambiente interno das organizações.

Atuando nesta dimensão, a empresa socialmente responsável coloca a serviço da comunidade recursos financeiros, produtos, serviços, além do seu *know-how* e seus funcionários, objetivando garantir o desempenho ético correto da empresa, no sentido de melhorar a qualidade de vida de seus funcionários e dependentes, usando, também, o poder e a realização da empresas com seus fornecedores, clientes, concorrentes e consumidores, com vistas a incentivá-los como seres socialmente responsáveis para atos de solidariedade, a partir de espaços de comunicação.

Diante do exposto, torna-se relevante aprofundar o conhecimento sobre Responsabilidade Social Empresarial e sua evolução histórica para um melhor entendimento sobre o tema.

2.3 Evolução histórica conceitual da Responsabilidade Social Empresarial

O conceito de Responsabilidade Social Empresarial vem se consolidando como uma iniciativa interdisciplinar, multidimensional e associada a uma abordagem sistêmica, focada nas relações entre os públicos, ligados direta ou indiretamente ao negócio da empresa. Portanto, é imprescindível a sua incorporação à orientação

estratégica da empresa, refletida em desafios éticos para as dimensões econômica, social e ambiental dos negócios.

As questões sociais das organizações têm sido discutidas há séculos, mas somente em tempos mais recentes a Responsabilidade Social Empresarial se tornou foco na literatura e na gestão dos negócios. Muitos autores são unânimes em apontar as décadas compreendidas entre os anos de 1835 e 1919, como o marco inicial do surgimento dos movimentos sociais, em benefício dos necessitados, liderados por Andrew Carnegie, fundador da *US Steel Corporation* (MATOS, 2000, p. 12).

Carnegie (1899) citado por Matos (2000, p. 13), publicou “O Evangelho da Riqueza”, que fixava como princípios fundamentais: i) **princípio da caridade**: os ricos devem ajudar aos necessitados (aos desempregados, inválidos, doentes e idosos). Neste aspecto, é importante salientar que a caridade era uma obrigação dos indivíduos ricos e não das suas empresas; ii) **princípio do zelo ou da custódia**: os ricos e as suas empresas devem zelar pelo dinheiro da sociedade. Este princípio se estabelecia no fato de que se multiplicando o dinheiro, a fortuna dos ricos também aumentaria, através dos investimentos dos recursos sob custódia.

Este marco teórico demonstra a origem dos investimentos sociais das empresas, pelos mais variados motivos. Alguns dos benefícios (já) obtidos em curto prazo são: a melhoria da relação com a comunidade, a valorização da marca e a motivação do corpo de colaboradores, entre outros. Quando a empresa avalia seus investimentos sociais em longo prazo, já demonstra estar mais consciente de seu papel de transformação da sociedade.

No período compreendido entre os anos 30 e 40, algumas referências sobre o tema RSE merecem destaque. Entre elas podem-se citar os trabalhos de Chester Barnard's (1938), sob o título de “*The functions of the Executive*”; J. M. Clark's (1939), que escreveu “*Social Control of Business*”; e, finalmente, Theodore Krep's (1940), autor de “*Measurement of the Social Performance of Business*”.

É importante ressaltar neste período, a pesquisa realizada pela revista Fortune (1946) junto aos executivos de grandes empresas, quando 93,5% dos entrevistados responderam afirmativamente, que os executivos se viam como responsáveis por suas ações, não somente nas relações regulamentadas por perdas e ganhos, mas, também, nos compromissos em uma esfera maior do que aquelas usualmente consideradas nas suas decisões (CARROL, 1999).

De acordo com Carroll (1999), no decorrer dos séculos é possível identificar preocupações sobre as relações dos negócios com a sociedade. Portanto, a produção formal e escrita sobre a Responsabilidade Social é um produto do século XX, mas que somente pôde ser observada a partir dos anos de 1950.

Durante décadas, a Responsabilidade Social Empresarial evoluiu de uma visão restrita a um conceito complexo com muitas facetas, e de forma crescente vem ocupando espaço importante nas tomadas de decisões das empresas. A seguir, se pode verificar a evolução histórica da bibliografia a respeito do tema RSE, a partir da década de 1950 até os dias atuais.

2.3.1 Origem do conceito (décadas de 1950 e 1960)

Nas décadas de 1950 e 1960, as empresas eram os centros de poder e decisão, e suas ações terminam sempre afetando a vida dos cidadãos em muitos aspectos. Dessa forma, a relação entre a sociedade e as empresas baseia-se num contrato social que evolui conforme as mudanças na sociedade ocorrem, uma vez que as organizações são reflexos dos objetivos e valores da sociedade.

Os conceitos de responsabilidade social das empresas foram evoluindo ao longo de décadas, precisamente entre os anos 50 e 60. Neste período, iniciaram-se os debates sobre responsabilidade social dentro das empresas, a ponto de Drucker (1984) questionar o verdadeiro sentido do termo Responsabilidade Social. O tema era abordado a partir de situações surgidas dentro das organizações, e não como reflexo de uma visão da sociedade.

A Responsabilidade Social Empresarial é uma representação clássica que assume a dimensão econômica e é observada através da capacidade empresarial de geração de lucros, criação de empregos, pagamento de impostos e cumprimento das obrigações (TENÓRIO, 2006), ou seja, a Responsabilidade Social não era vista como na concepção atual, pois se resumia a aspectos meramente econômicos e não aos interesses da sociedade como um todo.

Para Carroll (1979), a era moderna da responsabilidade social empresarial foi marcada por Howard R. Bowen's, quando este publicou o livro

“*Social Responsibilities of the Businessman*”, em 1953, considerado o primeiro livro sobre o assunto, cuja abordagem teórica enfatizava que as obrigações do homem de negócios deveriam estar alinhadas com os valores pretendidos pela sociedade.

Para Bowen (1957), as empresas são centros vitais de poder, decisão e formas diferentes de agir e de influenciar a vida dos cidadãos de várias maneiras. Por este motivo, a RSE pode ser entendida como uma excelente alternativa para ampliar a visibilidade da empresa e deve, ao mesmo tempo, contribuir com políticas governamentais. Contudo, não se deve almejar substituí-la.

Segundo Levitt (1958), a responsabilidade social empresarial é dever do governo e as empresas devem preocupar-se com os aspectos materiais do bem estar. Deste modo, a contradição conceitual se estabelece já nos anos 50. Assim, a década seguinte se estrutura sob o mote da lucratividade.

Outras importantes obras da literatura especializadas sobre o assunto, datadas desse período, que merecem ser mencionadas são: “Doações corporativas em uma Sociedade livre”, de Eell (1956); “Gerenciamento responsável para a sociedade: O crescimento de uma idéia”, de Held's (1957); e, “*Moral Philosophy for management*” (A moral filosófica para o gerenciamento), de Seleskman (1959).

A década de 1960 foi caracterizada como o período em que a literatura sobre a RSE se expandiu e durante a qual o meio acadêmico teve importante papel. De acordo com Carroll (1999), o debate cresce em 1962, em virtude de Milton Friedman argumentar vigorosamente que a doutrina da responsabilidade social é “fundamentalmente subversiva”, quando defende que as empresas não deveriam ter preocupações com a sociedade, pois elas eram concebidas para obter lucros para os acionistas, e que essas poucas ações poderiam minar de forma negativa as bases da sociedade livre.

Frederick (1960) considerou que a responsabilidade social empresarial inclui uma atitude pública em relação aos recursos humanos e econômicos, de tal maneira que esses não sejam utilizados de maneira restrita aos interesses de pessoas e empresas.

McGuire (1963) diz que as idéias de responsabilidade social empresarial supõem que a corporação não possui apenas obrigações legais e econômicas, mas também certas responsabilidades perante a sociedade, que se prolongam além dessas obrigações. Nessa mesma linha de pensamento, Davis (1960) definiu a idéia - que ficou concebida como lei de ferro - segundo a qual as responsabilidades

sociais dos homens de negócios são diretamente proporcionais ao seu poder, ressaltando que este poder poderá ser perdido, caso a empresa não desenvolva atividades que demonstrem esta RSE. Carroll (1999) destaca McGuire como um notável pesquisador desse período.

Diante dessa contextualização, observa-se que o aspecto dado à responsabilidade social até a metade do ano de 1960 não priorizava a ação socialmente responsável das organizações, mas a dos seus dirigentes. O foco era os empresários. Atualmente outros aspectos se sobressaem ao se discorrer sobre Responsabilidade Social Empresarial. Aborda-se sobre o que a empresa deve ou pode realizar para enfrentar e resolver os problemas sociais

2.3.2 Crítica e defesa da Responsabilidade Social Empresarial (década de 1970)

Nesta década surgiram vários conceitos sobre Responsabilidade Social Empresarial, intensamente debatido no meio acadêmico. Enquanto há defensores de que as empresas não devem se desviar de sua função comercial, para outros autores existe uma obrigação moral de ajudarem a cuidar da sociedade.

Já Friedman (1970) se mostrou com opiniões que divergem de outros teóricos, pois no seu entendimento, a responsabilidade social é vista como ações que podem ser realizadas pelos indivíduos de acordo com suas vontades e não ações que a empresa deva exercer. Segundo seu entendimento, a empresa precisa apenas cumprir e agir de acordo com o interesse de seus acionistas, pois ao desviar-se do seu objetivo que é gerar lucro, o gestor estaria disponibilizando recursos da empresa, o que resultaria na redução do lucro. Neste sentido, o papel social da empresa deve se restringir a gerar empregos, pagar salários justos e manter seus impostos em dia, com isso ela já estaria contribuindo para o bem estar público.

Face ao exposto, conclui-se que a visão economicista de Friedman (1970) atrela a empresa apenas à sua função financeira. Atualmente, a maioria dos autores que tratam do tema apresenta uma visão antagônica à de Friedman, ressaltando a real função social das empresas, deixando claro que a busca do lucro não está em

segundo plano, mas não é o único objetivo da empresa, como se pode perceber a seguir.

De acordo com Johnson (1971), que aborda o equilíbrio entre os interesses da empresa e a sociedade, a empresa deve ter um bom relacionamento com seus acionistas, funcionários, fornecedores, clientes e com as comunidades, considerando o aumento dos seus lucros em longo prazo. É, também, papel da empresa maximizar sua utilidade, atendendo aos interesses dos *stakeholders*, desenvolver metas variadas como a de possuir atitudes socialmente responsáveis, ao invés de somente gerar lucros para seus acionistas (CARROL, 1999).

Outra contribuição à discussão veio de Eilbert; Parket (1973), que após reflexões sobre RS procuraram verificar se apenas tratava-se de discurso vazio ou de práticas sem fundamento. Estes autores chegaram à conclusão de que duas posturas envolvem as ações socialmente responsáveis: a primeira, em não realizar nada que possa prejudicar a comunidade vizinha, enquanto a outra é a ação voluntária de auxiliar na solução dos problemas dessa comunidade, optando por um papel ativo (CARROL, 1999).

Davis (1975) definiu um novo conceito de RSE, como a consideração e a resposta das empresas às questões que ultrapassam os seus aspectos econômicos, técnicos e legais. Ainda segundo este autor, a responsabilidade social empresarial começa onde a lei termina. Dessa forma, a empresa é socialmente responsável se obedece somente às exigências legais, porque isso é o que se espera dela (CARROL, 1999; DAVIS, 1975).

Segundo Carroll (1979, p. 500), alguns autores sugerem que a responsabilidade social empresarial deveria ser defendida em áreas que as empresas teriam responsabilidades, tais como: problemas com poluição, pobreza, discriminação racial, consumismo etc. Outros autores vêem a responsabilidade social como um ato voluntário das empresas, algo que as empresas considerariam além dos requisitos legais. O mesmo autor observa que “a responsabilidade social de um negócio envolve as dimensões econômicas, legais, éticas e filantrópicas que a sociedade tem num determinado período de tempo.”

Ainda na década de 1970, Carroll (1979), publicou um artigo propondo o modelo tridimensional conceitual de *performance* social corporativa. A primeira dimensão Carroll denominou ‘categorias da responsabilidade social empresarial’, a segunda dimensão ‘áreas de ações/programas’, e a terceira dimensão foi

denominada 'tipos de comportamentos e respostas'. Os detalhes deste modelo serão explicitados mais adiante, por se tratar da ferramenta principal utilizada neste estudo. Pode-se salientar que este modelo embasou novos estudos e teorias, conforme se verá nos itens posteriores.

Percebe-se que a maioria dos autores que abordam este tema possui uma visão bastante diferente de Friedman (1970). A empresa que gera lucro e cumpre com suas obrigações legais não é considerada, apenas por estas razões, socialmente responsável. Outras variáveis precisam ser consideradas para que elas possam ser assim caracterizadas, sem deixar de priorizar a busca do lucro, principal combustível para o bom funcionamento das empresas.

Uma importante contribuição para o conceito de RSE nessa década foi dada por Carroll (1991), e pelo relatório do Comitê de Desenvolvimento Econômico CED – *Committee for Economic Development* (1971), segundo o qual as atitudes dos negócios são consideradas pela sociedade e, portanto, seu propósito básico é o de atender construtivamente às necessidades sociais. Nesta publicação fica evidenciada a mudança significativa do contrato entre a sociedade e as empresas. Steiner (1971) explorou a idéia de maximização da utilidade, tendo o lucro como fonte da RS e a função do negócio, contribuindo para a sociedade. Sethi (1975) procurou distinguir o comportamento corporativo entre obrigação social e responsabilidade social. Preston; Prost (1975) atribuíram à discussão outro enfoque, o da responsabilidade corporativa como responsabilidade no contexto da vida pública. Nessa década, a idéia de responsabilidade do indivíduo é substituída por uma nova visão de que as empresas têm responsabilidades, e como agentes morais devem responder por seus atos. Todavia, nos anos seguintes novos conceitos, definições e modelos surgiram visando uma maior aplicabilidade e melhor entendimento dentro de RS nas empresas, como serão apresentados em seguida.

2.3.2.1 Modelo tridimensional de *performance* social de Carroll (1979)

Com o intuito de analisar as percepções distintas de Responsabilidade Social Empresarial na literatura, Carroll, em 1979, apresentou seu próprio conceito sobre as expectativas que a sociedade tem em relação às organizações.

No seu modelo Tridimensional de *Performance Social*, as categorias de responsabilidade social (econômica, legal, ética e voluntária) representam uma das três dimensões de um constructo maior que é desempenho social corporativo. As outras duas dimensões deste constructo são os tipos de comportamentos que podem variar em um continuum de respostas (reativa, defensiva, acomodativa e proativa) e as áreas de ações/programas envolvidas (meio ambiente, discriminação, segurança do produto e segurança do trabalho). Este modelo proposto por Carroll representou um marco no sentido de articular e inter-relacionar dimensões do comportamento empresarial socialmente responsável, que vinham sendo consideradas de forma estanque.

Segundo Pasa, (2004), Carroll (1979; 1999; 2003) elaborou este modelo em meio a um período de incertezas e de discussões do que é responsabilidade social. Seu reconhecimento se dá pela visão quase completa dos aspectos envolvidos. Evidencia que as quatro categorias não são exclusivas, e nem estão destinadas a retratar continuidade com preocupações econômicas em uma extremidade, e preocupações sociais em outras, ou seja, não acumulativas e nem aditivas.

O modelo conceitual foi desenvolvido para analisar as ações referentes às práticas de RSE, que integram as três dimensões: categorias, tipos de comportamentos de respostas e as áreas de ações/programas. Esses três fatores do modelo Tridimensional de Carroll (1979), como mostra a Figura.2, levam a refletir sobre as questões dominantes que devem ser encaradas, devendo ser baseadas na *performance social*.

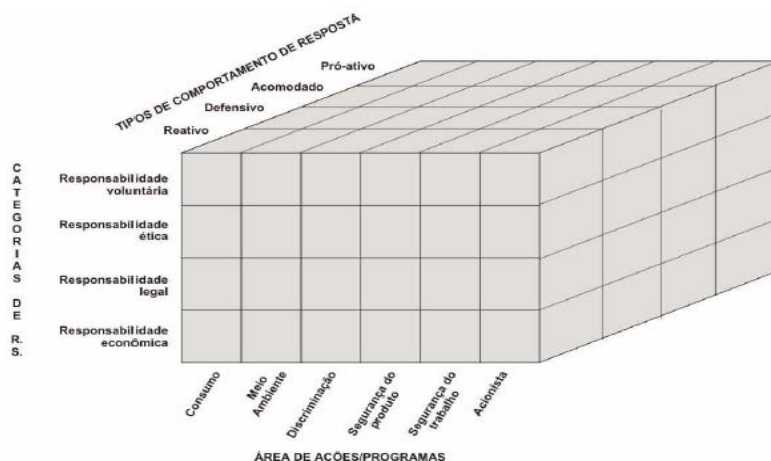


FIGURA 2 - Modelo Tridimensional de Performance Social Corporativa.
Fonte: CARROLL (1979, pg. 503)

Considerando-se que a definição de RSE deve cobrir todas as obrigações que as empresas têm para com a sociedade, as quatro categorias de desempenho social podem ser classificadas como:

- **Responsabilidades econômicas** – é a primeira e mais importante das categorias. Partem do princípio de que as organizações foram criadas historicamente como instituições econômicas, como negócios que oferecem bens e serviços para a comunidade e atendem às suas necessidades, dentro de um parâmetro de lucro aceitável. A empresa é a base da economia da sociedade.

- **Responsabilidades legais** – da mesma forma que o negócio é motivado pelo lucro, a empresa deve cumprir com as leis e os regulamentos promulgados nos âmbitos: federal, estadual e local. A sociedade espera que assim as empresas possam seguir seus objetivos dentro da estrutura da legislação em vigor.

- **Responsabilidades éticas** – embora as duas primeiras categorias incorporem formas éticas, existem outras condutas e atividades que não são necessariamente codificadas em lei. Estas incluem os padrões, normas ou expectativas que refletem o interesse social, e que a comunidade considera como ação justa, conforme os direitos morais dos *stakeholders*.

- **Responsabilidades discricionárias ou voluntárias** - são aquelas sobre as quais a sociedade não tem uma mensagem clara das empresas, pois não possuem caráter legal ou obrigatória e sim voluntária, cabendo a cada empresa criar ações sociais para atender as necessidades da comunidade, através do seu senso ético e filantrópico, proporcionando bem-estar social e qualidade de vida aos *stakeholders*, além de incentivar o voluntariado.

Em referência aos tipos de comportamentos de resposta, tem-se a filosofia por trás dos negócios, de modo que as empresas se posicionam de diferentes formas em relação à responsabilidade social, com opiniões, tipos e graus de ações gerenciais. Para o autor, as empresas podem desenvolver ações:

2 **Reativas** – quando respondem às questões sociais somente depois que estas questões ou problemas venham a ameaçar seus objetivos.

3 **Defensivas** – quando agem de forma socialmente responsável para responder a um desafio ou se proteger de uma dificuldade.

4 **Acomodativas** - quando se preocupam unicamente em se alinhar às exigências do governo e da opinião pública.

5 Pró-ativas - quando antecipam exigências que ainda não foram feitas e agem de forma socialmente responsável, antes que os problemas surjam ou as ações sejam requeridas.

Algumas áreas de atuação social podem ser focadas pela empresa, dependendo de sua natureza, característica e especialidade. As áreas de ações de programas do modelo são:

- **Consumo** - pode ser um enfoque da empresa, destacando-se as características do produto que estejam de acordo com os requisitos do cliente, as especificações e as informações ao adquirir o produto, ou o atendimento pré-venda e pós-venda.

- **Meio-ambiente** - consiste na preocupação, por parte da empresa, com a preservação do meio-ambiente, educação ambiental e todos os aspectos que estejam relacionados com o meio-ambiente e sua sustentabilidade.

- **Discriminação** - enfoque nos problemas relacionados ao preconceito racial, sexual ou religioso, ou qualquer outro tipo de intolerância que possa partir de dentro da empresa ou na comunidade. A mesma não deve se envolver ou apoiar a discriminação na contratação, remuneração, acesso a treinamento, promoção, encerramento de contrato ou aposentadoria.

- **Segurança do produto** - são consideradas as normas técnicas para o produto, as normas de qualidade ou de produção. Um produto seguro é um produto que não apresenta quaisquer riscos ou apresente apenas riscos reduzidos, compatíveis com a sua utilização e considerados aceitáveis, tendo em conta um nível elevado de proteção da saúde e da segurança das pessoas.

- **Segurança do trabalho** – está relacionada aos aspectos que aperfeiçoam as atividades do processo produtivo, equipamentos e infraestrutura para a produção, bem como à proteção física dos funcionários, devendo proporcionar um ambiente de trabalho seguro, tomando medidas adequadas para prevenir acidentes e danos à saúde.

- **Acionista(s)** – indivíduo(s), grupo(s) ou organização que mantém uma ou mais ações de uma empresa.

O autor identifica a necessidade de refletir as questões sociais que se evidenciam e evoluem na rubrica da responsabilidade, e reconhece que elas mudaram ao longo do tempo. O principal uso deste modelo ocorre no meio acadêmico, ajudando a sistematizar os pontos importantes que precisam ser

ensinados e entendidos, para clarificar o conceito da responsabilidade social. O modelo não é a última conceitualização, porém é um passo em direção ao entendimento das principais facetas da *performance* social.

Para Carroll (1991), a *performance* econômica é tida como uma parte do modelo e mostrada como item integrante da RSE. Assim, além de verificar aspectos de ordem econômica, coloca a visão ética em um quadro racional e legal. O modelo ajuda os gerentes a pensar sistematicamente por intermédio de problemas sociais enfrentados.

O modelo fornece alguns subsídios, através de sua conceitualização, para a construção de um programa de *performance* social e pode ser usado como ferramenta de diagnóstico de problemas, assistindo também, na identificação das categorias dentro da organização na qual a própria pode se situar. A importância da abordagem de Carroll é a proposta de análise das questões sociais integrada à responsabilidade social e à responsividade.

O modelo descrito contribuiu para embasar estudos sobre a Responsabilidade Social e modelos posteriores, da década de 1980, que serão citados a seguir.

2.3.3 Consolidação da temática na década de 1980

Na década de 1980, ocorreu uma redução nas definições sobre a responsabilidade social empresarial; no entanto, houve mais aplicações e estudos empíricos relacionados ao tema para se medir e administrar a RSE. Diante disto, o conceito de Responsabilidade Social Empresarial sofre mudanças, munindo-se de argumentos a favor do mercado, devido à retomada da ideologia Neoliberal e com o processo de globalização. Para Jones (1980), a RSE era compreendida como um processo detentor de uma visão inovadora, que identificava que as obrigações da empresa se davam em função do voluntariado dos seus funcionários e da amplitude das obrigações de RSE.

Tuzzolino; Armandi (1981), por outro lado, traçaram um paralelo entre as necessidades das organizações e dos indivíduos e os mecanismos para atendê-las

eficazmente, gerando motivação, tomando como base a pirâmide de Maslow. As ações de RSE apontariam a colocação das necessidades na pirâmide e a posição que ocuparia a organização em relação aos compromissos sociais, em relação à posição das outras empresas, utilizando-se como ferramenta conceitual para a avaliação do desempenho de responsabilidade social da organização (Carroll, 1999).

Drucker (1984 p. 62) defende a idéia de que “a rentabilidade e a responsabilidade são noções complementares”, e que se pode transformar as ações de responsabilidade social em oportunidades de negócio. Assim, responsabilidade social de qualquer negócio deverá trazer proveitos suficientes para cobrir os custos futuros.

No mesmo período, Freeman (1984) cria a Teoria dos *Stakeholders*, que aborda a empresa e suas responsabilidades analisando os vários grupos que possuem interesse verdadeiro nas empresas (seus *stakeholders*). Ele atesta que as empresas não são administradas somente com os interesses dos seus *stakeholders*, que são definidos como “[...] qualquer grupo que possa afetar ou ser afetado pelo alcance dos objetivos organizacionais” (FREEMAN, 1984, p.46).

A partir da realização da pesquisa sobre responsividade e ética, Epstein (1987) definiu a responsabilidade social empresarial como processo político-social corporativo, demonstrando que essas idéias se relacionam (CARROLL, 1979; 1999).

Deste modo, a compreensão da RSE como estratégia empresarial para a contribuição na melhoria das condições sociais de seus *stakeholders* torna-se uma questão emergente no final dos anos 90, e se mantém como elemento chave na construção da solidez institucional de qualquer empresa.

2.3.3.1 Modelo de *Performance Social Corporativa* de Wartick & Cochran, 1985

Wartick; Cochran (1985) ampliaram o modelo de Carroll (1979) ao pensar as dimensões como princípios de responsabilidade social, processos e políticas. Para Buchholz (1991), a responsabilidade social tem sido considerada como agente de controle que ajuda a resolver possíveis danos causados pela empresa. As empresas que buscam eficiência e competitividade podem causar problemas sociais. Desta maneira, a RS é uma forma de diminuir os efeitos colaterais desse processo.

Partindo da concepção de RS como elemento mediador da relação lucratividade e resposta social, Wartick; Cochran (1985) elaboraram um modelo de desempenho social corporativo, agrupando princípios, processos e políticas para integrar responsabilidade, responsividade e outros temas sociais à uma gestão administrativa. Eles conceituam o desempenho social como o resultado da integração entre as linhas teóricas e as relações empresa/sociedade, resultando no termo *Corporate Social Performance* (CSP), em que as ações e efeitos podem ser identificados e mensurados.

Para Wartick; Cochran (1985), a definição de Desempenho Social da Empresa - DSE pode ser observada a partir de três extensões da atividade empresarial, que são:

- princípios (valores que orientam as políticas de responsabilidade social, que são econômico, legal, ético ou discricionário);
- processos da responsividade social (mecanismos utilizados para atuar socialmente, que são reativo, defensivo, acomodativo e interativo ou proativo);
- políticas sociais da Responsabilidade Social (traduzidas como gerenciamento ou administração das questões sociais), explicitados na Figura 3.

FIGURA 3 - Modelo de avaliação da performance social de Wartick e Cochran
Fonte: WARTIC; COCHRAN (1985, p.767)

As análises de Wartick; Cochran (1985), apesar de fazerem uma complementação ao estudo sugerido primeiramente por Carroll (1979), ainda não se acercaram do desempenho social de maneira mais absorvente, levantando apenas poucos subsídios de Responsabilidade Social.

2.3.4 A Responsabilidade Social na década de 1990

Na década de 1990, a Responsabilidade Social empresarial passou a integrar o desenvolvimento sustentável, dando origem a um novo conceito, tendo as ações voltadas para o crescimento econômico, mas com foco na melhoria da qualidade de vida da sociedade. Neste momento, as associações e fóruns empresariais, assim como empresários, isoladamente, discutem a função social da empresa e sua Responsabilidade Social (KIRSCHNER, 2002).

Ainda nesta década, a ideologia neoliberal continuou com os debates a respeito da Responsabilidade Social Empresarial, originando o conceito elaborado pelo *World Business Council for Sustainable Development*, segundo o qual a RSE faz parte do desenvolvimento sustentável que é composto pelas dimensões econômica, social, ambiental e empresarial, e tem como objetivo o crescimento econômico com a melhoria de vida da sociedade, por meio da preservação do meio ambiente e respeito aos anseios dos diversos agentes sociais (TENÓRIO, 2006).

Nesta época surgiram as questões relacionadas ao lucro e à ética, bem como abordagens orientadas para o mercado, tais como o “consumidor verde” e o “investimento ético”. A compra de produtos e serviços socialmente responsáveis e “éticos” foi facilitada pela disseminação de pesquisas no campo da sustentabilidade, e de publicações orientadas à educação do consumidor.

Pode-se ressaltar que a década de 1990 foi marcada por algumas contribuições relacionadas aos conceitos de RSE. Temas, como a teoria dos *Stakeholders*, ética empresarial e cidadania corporativa merecem destaque. Os anos noventa também foram assinalados pela atuação de organizações não-governamentais, sensibilizadas para a questão da responsabilidade social. Dentre estas, destacam-se o Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas - IBASE, através do Balanço Social e o Instituto Ethos, através dos Indicadores Ethos.

O engajamento do IBASE e do Ethos foi fundamental para a disseminação da Responsabilidade Social Empresarial no Brasil, visto que os indicadores Ethos, ao mesmo tempo em que servem de instrumento de avaliação para as empresas, também despertam a consciência dos empresários e da própria sociedade na qual as empresas estão inseridas (HOFF, 2008).

De acordo com Makower (1994), uma organização pode se conceber socialmente responsável, quando apresenta uma relação saudável entre as atitudes

empresariais e os seus *stakeholders*. Segundo Jones (1996), as argumentações que defendem a RSE estão divididas em dois pensamentos, a linha ética e a estrutural.

A linha ética vem de princípios religiosos e de normas sociais institucionalizadas, considerando que as empresas e pessoas que nelas trabalham deveriam ser conduzidas a se comportar de maneira socialmente responsável, mesmo que envolvam despesas consideradas improdutivas para a empresa. A linha instrumental considera que existe uma relação entre o comportamento socialmente responsável e o desempenho econômico da empresa.

De acordo com o Instituto Ethos, a eclosão de uma série de ações realizadas por entidades não governamentais, institutos de pesquisa e empresas sensibilizadas para esta questão marca a valorização da Responsabilidade Social Empresarial no Brasil, durante os anos de 1990 (PRINGLE, 2000).

Bovens (1998) deu sua contribuição para explicitar o conceito de RSE, partindo da análise semântica da palavra “responsabilidade”, criando diferentes tipologias de RSE: passiva (responsabilização pelas consequências de seus atos, inclusive por atos passados), e ativa (responsabilidade como virtude, antecipando-se a possíveis consequências negativas). Assim, as práticas de RSE que não se relacionam diretamente com a atividade fim, fariam parte de responsabilidade ativa, enquanto as demais estariam classificadas nos dois tipos, mas, principalmente como passiva.

O Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social foi fundado no Brasil por Oded Grajew, em 1998, com o objetivo de mobilizar, sensibilizar as empresas em gerir seus negócios de forma socialmente responsável, tendo como característica o interesse em estabelecer padrões éticos de relacionamento com funcionários, clientes, fornecedores, comunidade, acionistas, poder público e com o meio ambiente (INSTITUTO ETHOS, 2009).

Instituição idealizada por empresários e executivos oriundos do setor privado, o Instituto Ethos funciona como um pólo de organização de conhecimento, troca de experiências e desenvolvimento de ferramentas de gestão da RSE. Para seus representantes, a RSE como uma forma de gestão se define pela relação ética transparente e solidária da empresa com todos os públicos que tem relacionamento, e pelo estabelecimento de metas empresariais compatíveis com o desenvolvimento sustentável da sociedade, tendo a preocupação de preservar os recursos ambientais

e culturais para gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais (INSTITUTO ETHOS, 2009)).

O Instituto Ethos (2009) organiza a RSE em sete temas: valores, transparência e governança, público interno, meio ambiente, fornecedores, consumidores/clientes, comunidade, governo e sociedade. Na abordagem defendida por Melo Neto (2005), uma empresa socialmente responsável destaca-se pelo seu padrão de comportamento social, econômico, cultural e político, cujo conceito possui duas dimensões: o foco no público-interno (responsabilidade social interna) e na comunidade (responsabilidade social externa).

Para Carroll (1999), os conceitos evoluem a partir das questões sociais, dos problemas da sociedade, e da forma como estes são tratados, entendidos a partir do momento que a sociedade evolui, tanto nos problemas e soluções, e as ações de RSE praticadas pelas empresas passam por transformações, buscando acompanhar tal evolução (SOUSA FILHO, 2008). Portanto, a definição proposta pelo Instituto Ethos torna-se mais abrangente e atual, tendo em vista que considera a RSE como ultrapassando os limites das quatro dimensões de Carroll (1979) e os tipos ativo e passivo, propostos por Bovens (1998).

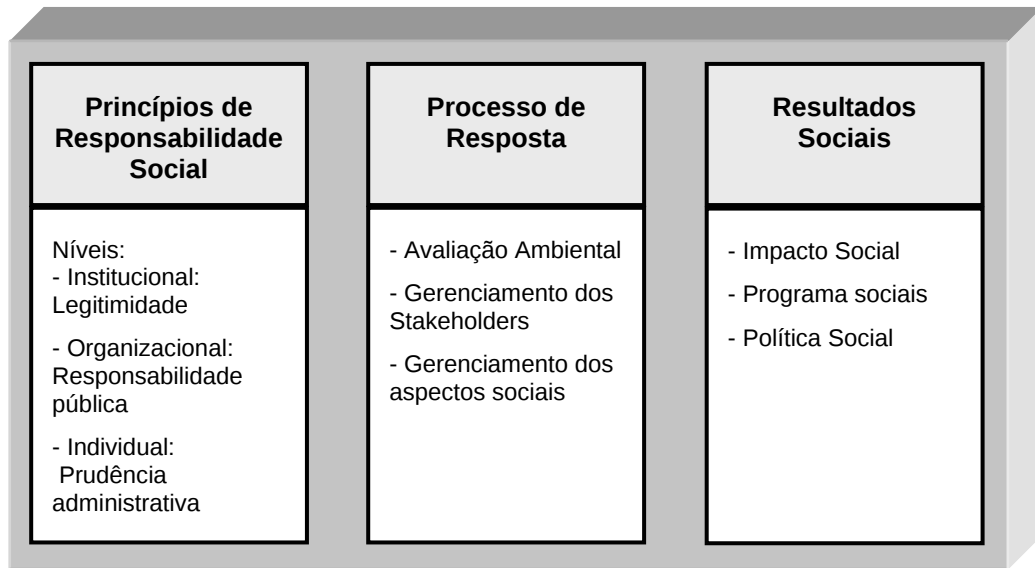
A seguir serão abordados aspectos relacionados ao modelo *Corporate Social Revisited* de Wood, 1991, à Pirâmide de Responsabilidade Social Empresarial de Carroll, 1991, e à Norma SA 8000 – *Standard for Social Accountability*.

2.3.4.1 Modelo *Corporate Social Revisited* de Wood, 1991

Com base na definição de Carroll (1979) e Wartick; Cohan (1985), Wood, em 1991, sugere como guia um modelo para a avaliação do desempenho social, que permite verificar as dimensões de uma empresa que pratica ações de responsabilidade social.

Para Wood (1991), o desempenho social empresarial pode ser definido como uma configuração de princípios de responsabilidade social, processos de responsividade social, políticas e programas de resultados, que podem ser observados em uma organização de negócios, e se referem à relação da empresa com a sociedade, como se pode verificar na tradução do modelo apresentada na

Figura 4.

**FIGURA 4 – Modelo *Corporate Social Revisited*.**

Fonte: WOOD (1991, p.694)

Considerado o mais lapidado, posto que elaborado a partir das informações provenientes da expectativa da comunidade e do comportamento empresarial, o modelo de Wood (1991) apresenta três princípios básicos inerentes à Responsabilidade Social, baseados na expectativa da sociedade e no comportamento empresarial, divididas em: i) expectativa da sociedade, em função do papel da empresa como instituição econômica (nível institucional); ii) como empresa particular (nível organizacional); e, iii) a expectativa da sociedade sobre os gerentes como atores morais (nível individual) (WOOD, 1991):

- princípio da legitimidade (nível institucional): a sociedade dá poder e legitimidade a empresa e seus negócios e, a longo prazo, se a empresa não utilizar de forma correta este poder, de acordo com a sociedade, tenderá a perdê-lo;
- princípio da responsabilidade pública (nível organizacional): expõe que as empresas são responsáveis pelos resultados tanto das áreas primárias, quanto secundárias de seu envolvimento com a sociedade. Neste caso, a responsabilidade da empresa não poderá ser definida conforme as preferências da gerência, e sim aos interesses, operações e atuação da empresa;
- princípio da prudência gerencial (nível individual): sucede o anterior, a fim de preencher a lacuna por ele deixada, expondo que os gerentes são atores morais e estão obrigados a serem prudentes nos negócios, com o propósito de obter resultados responsáveis.

Observa-se que, mesmo que o tema envolvendo o compromisso sócio-empresarial possua muitas linhas de compreensão e individualidade, são estabelecidos alguns modelos para a Responsabilidade Social. Um deles é desempenhar ações de cunho social em benefício dos *stakeholders*, de maneira igualitária e competente.

A grande prerrogativa do exemplo de Wood (1991) em relação aos demais foi o entendimento integrado e articulado entre as extensões mencionadas acima. Além disso, Wood discutiu e elucidou diversos assuntos que envolvem o compromisso sócio empresarial. Outro grande avanço foi vincular a visão sistêmica ao modelo. Além de explicar de maneira distinta e mais elucidativa o relacionamento entre organização e sociedade, o modelo de Wood ainda avalia as dificuldades surgidas, discorrendo sobre políticas e programas sociais.

No momento, o padrão de Wood (1991) é um dos mais aceitos na academia e fora dela, servindo de fundamento para consultorias internacionais na área de compromisso sócio-empresarial. Seu modelo é avaliado como sendo um dos mais completos, exatamente porque incluiu, de forma sistemática, as três extensões da Responsabilidade Social mencionadas anteriormente, e por ter sido elaborado a partir das informações provenientes da expectativa da comunidade e do comportamento empresarial.

No entanto, o modelo de Wood apresenta algumas dificuldades em sua implementação; a maior delas é a inexistência de ferramentas para mensurar o impacto social, o que cria grandes dificuldades para sua avaliação.

Os estudos de Wood demonstraram que o impacto social é algo difícil de mensurar, devido à dificuldade de ser verificada em condições locais ou globais.

2.3.4.2 Pirâmide de Responsabilidade Social Empresarial de Carroll (1991)

O modelo proposto por Carroll para analisar RSE é composto de quatro partes e estruturado em um modelo piramidal de Responsabilidade Empresarial Corporativa. Na visão do autor, tal modelo propõe que os gerentes e as empresas que pretendem atuar com RSE necessitam definir as linhas para as quais devem ser

dirigidas as ações administrativas, bem como uma ordenação dos grupos para os quais devem atuar, em função da sua importância (*stakeholders*).

Há, pois, uma visão estruturada acerca dos conceitos de RSE, na qual a empresa precisa se conscientizar do seu impacto na sociedade, e seu desempenho social e ético deve passar por auditorias corporativas na gestão dos negócios (CARROLL, 1991).

Este modelo piramidal de Responsabilidade Social Empresarial é composto de quatro categorias de responsabilidades, de acordo com a Figura 5:

1. econômica (a empresa precisa gerar lucros);
2. legal (a empresa deve obedecer à lei);
3. ética (a empresa deve fazer o que é certo, evitar danos, estabelecer normas de comportamentos éticos)
4. filantrópica (a empresa deve contribuir para a melhoria das condições da sociedade em geral, engajando-se em projetos sociais comunitários de cunho educacional, cultural e esportivo em prol do social, de forma voluntária)

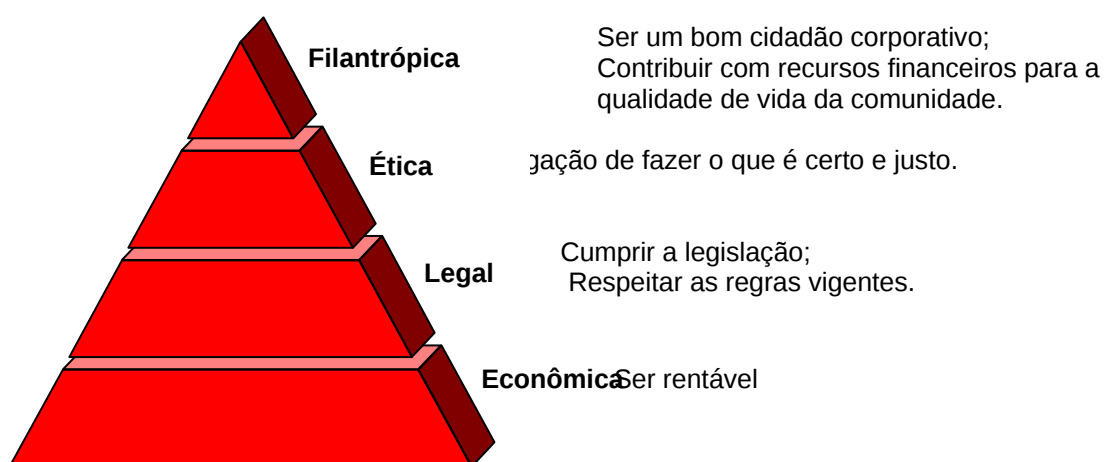


FIGURA 5 - A pirâmide da responsabilidade social empresarial corporativa
Fonte: CARROLL (1991, p. 42)

Segundo Pasa (2004), essas categorias não são exclusivas entre si, mas um *continuum* que perpassa cada uma. O próprio autor as categorizou como a pirâmide das responsabilidades da empresa. Trata-se de uma visão estruturada em relação aos conceitos de RSE, de forma que as empresas devem identificar seus impactos na sociedade, e seu desempenho social e ético devem ser avaliados na gestão dos negócios.

É importante mencionar que a figura original da pirâmide idealizada por Carroll, em 1979, é diferente daquela representada em 1991, pois a primeira tinha forma triangular, e passava a idéia de que as ações de RSE nas categorias econômico e legal teriam um grau de importância maior do que as outras duas (ética e filantrópica); isto não acontece no desenho trapezoidal.

Carroll (1991) observa que algumas empresas consideram estarem sendo socialmente responsáveis, se forem apenas bons cidadãos na comunidade. Esta abordagem representa um aspecto vital na Responsabilidade Social Empresarial, porém não se limita a ela.

Segundo Pasa (2004), Carroll foi um dos autores que melhor definiu a RSE, pois tornou o conceito mais conhecido e aceito.

Este subitem procurou ampliar o conhecimento a respeito da evolução da Pirâmide de Responsabilidade Social Empresarial de Carroll (1991) e, sobretudo, compreender como a Responsabilidade Social está sendo integrada às políticas estratégicas das empresas como forma de obter vantagem competitiva. Diante disto, acordos internacionais foram elaborados, determinando diretrizes para o delineamento das ações de RSE.

Um desses acordos refere-se à Norma SA 8000 – *Standard Social Accountability*, desenvolvida como forma de garantir determinados direitos aos trabalhadores, muitas vezes inseridos no cenário global, onde empresas formam potências presentes em diversos continentes.

2.3.4.3 Norma SA 8000 – *Standard for Social Accountability*

A SA 8000 é uma norma internacional constituída por uma certificação e monitoramento no campo da RSE. Esta norma foi criada no ano de 1997 e passou por atualização, em 2001, pela *Social Accountability International*. A SA 8000 é vista como a normatização referente às relações das partes interessadas, do clima ético e das práticas sociais da empresa.

Segundo Leipziger (2003), as áreas cobertas pela SA 8000 são: trabalho infantil, trabalho forçado, saúde e segurança, liberdade de associação e direito a

acordos coletivos, discriminação, práticas disciplinares, horas de trabalho, compensação e sistemas de gestão.

As normas da SA 8000 em relação ao trabalho infantil são no sentido de evitar e denunciar tais práticas, estabelecer, documentar e comunicar as infrações e, assegurar os direitos dos jovens trabalhadores e não expô-los aos riscos ocupacionais. O mesmo acontece com o trabalho forçado, pois segundo essas normas, a empresa não deve se envolver nem apoiar esse tipo de atitude, sendo necessário evitar quaisquer tipos de coações no trabalho (STADLER, 2007).

A postura da empresa em relação à saúde e à segurança de acordo com a normativa SA 8000, é que deve estabelecer sistemas de proteção aos riscos do trabalho, evitar danos à saúde e fornecer subsídios para manter o trabalhador seguro. Para isto é necessário manter um ambiente seguro e saudável, fornecer treinamento sobre saúde e segurança, e criar sistemas para reduzir as ameaças à saúde do trabalhador.

Para estabelecer padrões que governam os direitos dos trabalhadores, a SA 8000 adota acordos internacionais existentes, incluindo as Convenções Internacionais do Trabalho, Convenção das Nações Unidas pelos Direitos da Criança e a Declaração Universal dos Direitos Humanos. “É importante comentar que todos os itens que a SA 8000 considera como requisitos já são tratados pela legislação trabalhista brasileira” (KARKOTLI, 2002, apud SANTOS, 2007, p. 28).

A seguir serão discutidos os estudos que evidenciam a evolução e aplicabilidade dos modelos de RSE no contexto atual.

2.3.5 A Responsabilidade Social Empresarial (Anos 2000)

Na atualidade, tem-se verificado um aumento de organismos nacionais e internacionais que se dedicam às questões da RSE, ética e desenvolvimento sustentável. Nos anos 2000, os trabalhos desenvolvidos sobre o tema de Responsabilidade Social tendem a se concentrar em esclarecimentos, avaliações e atualizações.

Ao se debater as possíveis convergências e incompatibilidades em busca de um paradigma no setor dos negócios e sociedade, Schwartz (2007) observa que, devido à complexidade do assunto, a ação implantada para desmistificar o paradigma não foi realizada, devido à abrangência e à competição de temas complementares que se relacionam à cidadania corporativa, ética empresarial, gestão de *stakeholders*, responsabilidade social corporativa e sustentabilidade.

Segundo Comissão das Comunidades Europeias - COM (2001), existe hoje no meio empresarial a visão de que o sucesso das empresas e os benefícios duradouros para os agentes associados não se obtêm através da maximização de lucros em curto prazo, e sim do comportamento orientado pelo mercado, porém coerente e responsável. Devido a isso, aumentam o número de empresas que buscam implementar em suas ações a cultura da responsabilidade social.

No ano de 2000, o Instituto Ethos idealizou, no Brasil, uma relação de indicadores para proceder a avaliação das ações de RSE, no sentido de tentar tornar mais presente o movimento em favor da RSE no país. Nesta mesma época, a Ethos realizou a primeira Conferência Nacional de Empresas e Responsabilidade Social (LOURENÇO, 2003).

Para Melo Neto (2001), as transformações ocorridas na operacionalidade da responsabilidade social fizeram com que as ações sociais deixassem de ter um caráter exclusivamente filantrópico, e passassem a apresentar um maior discernimento cívico e consciência social. O autor observa ainda, uma tendência às ações sociais externas voltadas para a comunidade externa a organização e uma menor manifestação de ações internas, direcionadas para os colaboradores e seus familiares.

De acordo com Borger (2001, p.62), o “reconhecimento do valor do diálogo com os *stakeholders* faz parte da essência da responsabilidade social”, que depende da compreensão dos valores e princípios por parte daqueles que fazem parte das atividades das empresas. Para o autor, é importante que as empresas conheçam a visão dos principais *stakeholders* em relação às questões sociais, éticas e ambientais e a forma como essas visões mudam e podem afetar o relacionamento entre a empresa e os *stakeholders*.

Conforme Mendonça (2002), em relação às ações da RSE, algumas empresas trabalham de forma coerente com seus valores culturais organizacionais. Outras se preocupam em criar uma imagem estratégica que não representa os

valores e a cultura da organização. Segundo os autores, àquelas empresas que possuem uma cultura organizacional são mais propensas a ultrapassar as exigências legais.

Na visão de Kisil (2002), atualmente o conceito de responsabilidade social implica que as organizações atuem além das obrigações legais. Segundo o autor, as empresas perceberam que podem se diferenciar e serem mais valorizadas se cumprirem com seu papel social, uma vez que o conceito de responsabilidade social expressa compromissos que vão além daqueles já compulsórios às empresas, tais como o cumprimento das obrigações trabalhistas, tributárias e sociais, da legislação ambiental, de usos do solo e outros.

Assim, a RSE expressa a adoção e a difusão de valores, condutas e procedimentos que induzem e estimulam o contínuo aperfeiçoamento dos processos empresariais, para que também resultem em preservação e melhoria da qualidade de vida das sociedades do ponto de vista ético, social e ambiental.

Ventura (2004) chama a atenção para o fato das organizações estarem lançando-se no discurso de responsabilidade social empresarial sem ter conhecimento do seu significado, sem rever valores ou crenças, com o único objetivo de ter uma boa imagem perante a sociedade. Como no caso das certificações, os gestores buscam enquadrar suas empresas dentro dos padrões de certificação social, não pelo benefício de suas ações, mas pelo fato de assegurar a imagem da empresa.

De maneira geral, verifica-se um aumento no número de certificações ISO 14001, tanto pelas empresas internacionais, como pelas nacionais. A Figura 6 apresenta, graficamente, a evolução dessa recente realidade empresarial, bem como a respectiva resposta operacional das certificações.



FIGURA 6 - Evolução das iniciativas de certificação social empresarial
Fonte: WELZEL et al (2008).

Um dos motivos do crescimento das certificações ambientais emitidas se deve ao fato de que o fomento de atividades ecologicamente responsáveis pode trazer consigo uma diminuição nos custos operacionais da empresa, como se pode constatar a partir da introdução de estratégias para a economia de energia (HANSEN, 2004).

Além disso, deverá ser lançada a ISO 26000, que será a norma internacional de Responsabilidade Social e está prevista para ser concluída em 2010, ou seja, ainda este ano. Esta certificação trata da discussão sobre como identificar os pontos mais prioritários e relevantes para um processo de implementação da responsabilidade social, e esclarecer como isso se diferencia de uma simples livre escolha do que for mais interessante pela organização, sem linha estratégica ou arrazoado, que sustente a escolha.

O crescimento da demanda por avaliações de responsabilidade social resultou no aumento dos índices que avaliam a responsabilidade social empresarial, destinados tanto para investidores, como para consumidores. Estas avaliações ganharam tanta importância, que muitas grandes companhias designam especialistas para monitorar e comunicar seu desempenho social (MÁRQUEZ, 2005).

Assim sendo, as manifestações de RSE se refletem no sentido da procura de maior estado de bem-estar social e uma melhor qualidade de vida para os funcionários, assumindo cuidados ambientais e atitudes éticas (SANTOS, 2007, p. 28).

Contudo, apesar de atualmente, o centro das discussões sobre responsabilidade social empresarial ser algo ainda inacabado, consegue, ao mesmo tempo, distinguir-se de sua origem ligada à filantropia e focar no seu empenho futuro em articular-se com a *performance* ética da empresa em presença dos seus vários públicos ou *stakeholders* (CARVALHO NETO et al, 2009).

Por este motivo, a empresa reconhecer suas obrigações, e estabelecer seus próprios limites, indica a compreensão do impacto social que provoca, adotando políticas que reflitam os desejos, valores, e aspirações da sociedade, e seu desempenho nessas ações sociais (PENA, 2005). Por isso, as práticas socialmente responsáveis se transformam em elemento motivador de apoio à sociedade com relação à imagem positiva da empresa, em decorrência do reconhecimento do público, trazendo benefícios, como o da confiança e da credibilidade para a organização.

2.3.5.1 Modelo Bidimensional de Responsabilidade Social Corporativa de Quazi e O'Brien, 2000

Em 2000, os autores Quazi; O'Brien propuseram um modelo bidimensional de Responsabilidade Social Corporativa para demonstrar as abordagens existentes da responsabilidade social. Neste modelo, as percepções sobre a Responsabilidade Social das Empresas – RSE - são representadas em duas dimensões: a dimensão da responsabilidade social e a dimensão dos resultados derivados do compromisso social dos negócios (custos e benefícios).

Eles preconizam que a responsabilidade social das empresas pode ser classificada mediante a análise das atividades que elas exercem nas dimensões ampla e restrita, representadas na Figura 7.

A dimensão de responsabilidade ampla trata das atividades que vão além das responsabilidades clássicas econômicas da organização, enquanto que a responsabilidade restrita vislumbra que a função prioritária da empresa é a maximização de lucros dos acionistas.

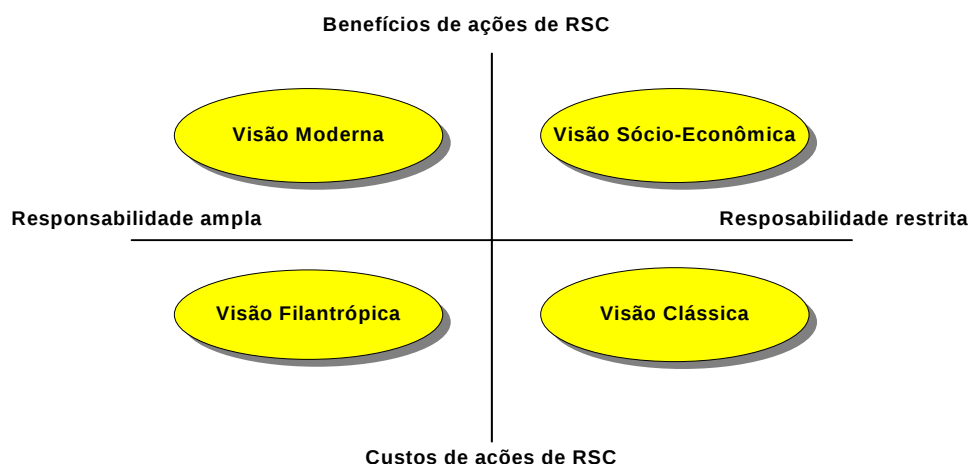


FIGURA 7 – Modelo de duas dimensões da RSE

Fonte: QUAZI; O'BRIEN, 2000

A responsabilidade ampla é dividida em dois tipos de visão: a moderna, que advém da relação que a empresa mantém com a sociedade e da obtenção dos benefícios líquidos de curto e longo prazo, oriundos da responsabilidade social empresarial, e a visão filantrópica, que defende as ações da responsabilidade social, mesmo que não traga retornos para a organização (QUAZI; O'BRIEN, 2000)

A responsabilidade restrita está dividida em duas visões: a primeira, denominada de visão sócio-econômica, cuja função-objetivo da organização é a maximização do valor para os acionistas, entendendo que as ações de responsabilidade social podem beneficiar nessa geração de valor. Na segunda visão, denominada de clássica, defende-se que as ações de responsabilidade social não geram valor à empresa, portanto não devem ser adotadas.

Pode se verificar que a convergência a favor da responsabilidade social se dá entre as visões denominadas de moderna e sócio-econômica, que são aquelas que se credita serem as ações de responsabilidade social geradoras de valor à organização. Para os autores, o investimento em responsabilidade social empresarial aumentaria os lucros, da mesma forma que estaria satisfazendo as demandas por atividades de responsabilidade social dos *stakeholders*. Posteriormente, o nível ideal de investimentos em responsabilidade social seria determinado por uma análise de custo-benefício (Mc WILLIAMS; SIEGEL, 2001).

Resumidamente foi discutida a aplicação do Modelo Bidimensional de Responsabilidade Social Corporativa de Quazi; O'Brien (2000). Nos anos seguintes,

as metodologias foram sendo melhoradas, demonstrando a evolução de aplicabilidade dos modelos de RSE no atual contexto.

2.3.5.2 Modelo de três domínios de Responsabilidade Social Empresarial Schwartz e Carroll, 2003

No ano de 2003, Schwartz e Carroll se uniram na tentativa de ultrapassar alguns problemas nos modelos anteriores, e propuseram um modelo composto por três domínios (econômico, legal e ético) sem que haja predomínio de um sobre o outro, como se pode ver na Figura 8.

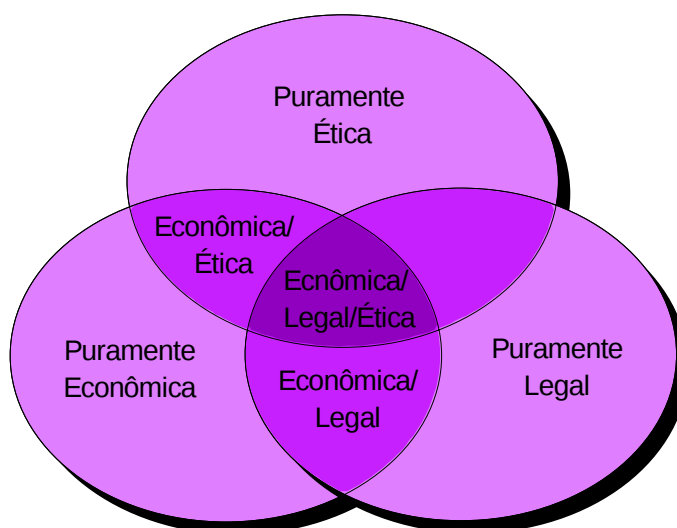


FIGURA 8 - Modelo de três domínios de RSE
 Fonte: SCHWARTZ; CARROLL, 2003, p. 509)

Como pode ser visto, o domínio econômico engloba as atividades que têm um impacto econômico positivo na empresa, seja direto ou indireto. Como exemplo, tem-se as ações que visam o aumento das vendas (atividades diretas), ou as ações que visam melhorar a moral dos trabalhadores ou a imagem pública da empresa (atividades indiretas).

O domínio legal trata da receptividade da empresa às expectativas da sociedade expressas na jurisdição estatal e local, ou através dos princípios legais. Neste contexto, considera-se que a legalidade pode ser vista em três categorias: cumprimento da lei (seja passivo, restritivo ou oportunista), evitar o litígio civil, e a

antecipação das mudanças da lei.

Por fim, o domínio ético trata das responsabilidades éticas das organizações, esperado pelos *stakeholders* e a população em geral, tanto no ambiente doméstico ou global. Este domínio inclui três padrões gerais: convencional, consequencialista (ou teleológico) e deontológico.

Pode se destacar três pontos positivos neste modelo; o primeiro, é que quando os autores definem os temas centrais de RSE como sendo as questões econômicas, legal e ética, os mesmos desfazem a convenção de que a filantropia é destacada entre as demais, e que ela pode estar contida nas ações das dimensões ética e econômica. O segundo ponto importante é a representação gráfica em diagrama, mostrando que não há hierarquia entre os temas. E o terceiro, é fato do modelo considerar a possibilidade de combinações entre os temas, resultando em sete categorizações das atividades da empresa (SCHWARTZ, 2003).

No intuito de promover uma melhor definição de RSE, posteriormente Schwartz e Carroll em 2007 deram continuidade ao modelo, tornando-o mais abrangente, como pode ser visto no modelo VBA a seguir.

2.3.5.3 Modelo VBA (*value, balance e Accountability*) de Schwartz e Carroll, 2007

O Modelo VBA (*value, balance, accountability*) de Schwartz e Carroll, 2007, que se apresenta como uma tentativa de ser paradigma integrado, em diagrama de Venn representado na Figura 9 demonstrado, nos cinco construtos reconhecidos pelos autores como complementares e interdependentes, onde são representados pela responsabilidade social corporativa, ética empresarial, administração dos *stakeholders*, sustentabilidade e cidadania corporativa unidos por meio de três conceitos fundamentais que são: valor, equilíbrio e responsabilidade. O valor é o elemento fundamental em toda empresa, e é criado principalmente para atender as necessidades da sociedade, através da produção de bens e serviços de maneira eficiente; o equilíbrio (*balance*) diz respeito ao componente do processo que trata dos interesses dos *stakeholders* (empresas, gerentes e funcionários) e dos não *stakeholders* (ambiente natural), ligados à ética e equidade, justiça, igualdade e respeito pelos outros; a responsabilidade social tem uma conotação que as

empresas precisam assumir a responsabilidade pelos impactos de suas práticas, políticas e processos, e as decisões que estão por trás dessas práticas; também sugere que as empresas devem agir de maneira confiável e transparente.

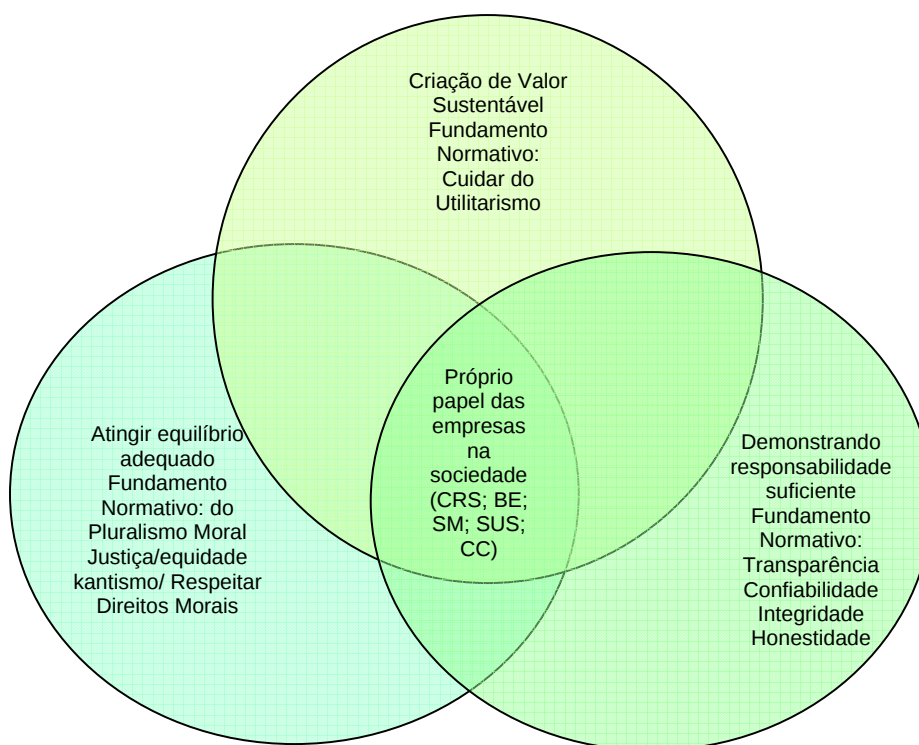


FIGURA 9 - Modelo VBA - Value, balance, accountability
Fonte: Schwartz e Carroll, 2007

Segundo Freire et al, 2008, o modelo apresenta algumas limitações a respeito da incorporação de outros temas e conceitos dentro do campo de pesquisa negócios e sociedade. As questões de medidas e de definições ainda perduram para compreensão do valor da rede social, além de persistirem incertezas quanto ao equilíbrio entre interesses e padrões morais, sobre quem são os *stakeholders* e quais interesses devem ter prioridade.

Os autores Schwartz; Carroll (2007) admitem que o momento seja de integração de alguns temas que mantêm inter-relação com a RSE, o que sugere o relacionamento entre si de outros construtos fundamentais e complementares, como a ética empresarial, gestão dos stakeholders, sustentabilidade e cidadania corporativa.

Os diversos conceitos de responsabilidade social empresarial abordados aqui elucidam o atual ambiente em que as organizações estão inseridas, ou seja,

alta competitividade e busca constante de estratégias que possam aproximá-las de seus públicos prioritários; contudo, é interessante mostrar os motivos que levam as empresas a adotarem ações de RSE.

2.4 A Responsabilidade Social Empresarial aliada à Teoria dos *Stakeholders*

No atual mundo dos negócios, preço e qualidade são condições que já se tornaram obrigatórias para o desempenho de qualquer bem ou serviço no mercado. As empresas que desejam diferenciar-se no mercado global vêm adicionando à sua gestão aspectos que estiveram muito distantes ao longo da história do capitalismo, isto é, a união entre o fator econômico e o fator social.

Na busca dessa diferenciação, algumas empresas têm inserido práticas e princípios éticos com transparência e responsabilidade, de forma que vêm alterando significativamente as relações da organização com funcionários, consumidores, comunidade e o meio de abrangência da organização, sendo os agentes citados denominados *stakeholders* (TORRES, 2001).

A palavra *stakeholder* é usada para identificar os atores que fazem parte do meio em que atua a organização. Segundo Donaldson; Preston (1995 apud Hoff, 2008), a palavra *stakeholder* foi empregada, primeiramente, no âmbito da administração em uma correspondência interna do *Stanford Research Institute* – SRI, no ano de 1963. A idéia, inicialmente, era indicar todos os grupos sem os quais a organização não poderia deixar de existir.

Para Freeman (1999), *stakeholder* é um grupo, ou indivíduo, que possa comprometer ou ser comprometido pela conquista dos objetivos organizacionais. Esses grupos seriam formados por acionistas, empregados, clientes, fornecedores, credores e a sociedade. A teoria dos *stakeholders* possui origens na sociologia, comportamento organizacional e administração de conflitos, em cujos estudos empíricos predominam métodos qualitativos.

A idéia de *stakeholders* surgiu na década de 1980, visando atingir objetivos, tanto das empresas como os propostos pelos agentes interessados, incorporando ao modelo da Responsabilidade Social Empresarial a visão sistêmica,

segundo a qual as companhias interagem com vários agentes, influenciando no meio de atuação e recebendo a influência deste.

Freeman (1984) idealizou a teoria dos *stakeholders*, defendendo que as empresas necessitam demonstrar ações de RSE para os distintos grupos que mantêm um relacionamento com a corporação, buscando resposta para uma questão fundamental: “*For whose benefit and whose expense should the firm be managed?*” (FREEMAN, 1984, p. 76).

Assim, o paradigma do capitalismo excludente, que só justificava as escolhas que maximizavam os lucros nos anos de 1960, dá lugar ao paradigma do capitalismo social, que justifica as ações que maximizam a satisfação das contrapartes.

Segundo Grajew (2002, p.3),

[...] empresas que trabalham com a perspectiva socialmente responsável, que atuam no sentido de estabelecer uma agenda inclusiva, que prevejam benefícios para a comunidade, levam vantagem na disputa de mercado.

Isto se tornou possível devido à nova visão do consumidor por produtos e serviços que geram melhoria para o meio ambiente e comunidade, reconstruindo um novo conceito coletivo, ou seja, o conceito de responsabilidade social, que mudou a sociedade e as empresas, denotando a necessidade em assumir novas dinâmicas de relacionamento.

Sendo assim, as características que sempre definiram uma marca, como os benefícios, o preço, a distribuição e a individualidade, agora devem agregar outros fatores que os gerentes de marca têm dificuldade em administrar. Entre esses fatores encontram-se a origem e as condições de produção e o impacto causado em relação aos aspectos sociais e ambientais. A imagem da marca pode ter reflexo positivo ou negativo, de acordo com o que acontece durante as etapas do processo produtivo de um bem ou serviço (GRAYSON; HODGES, 2002).

A preocupação com lucratividade e posição competitiva no mercado são dois aspectos que têm levado as organizações a melhorarem sua *performance* social e ambiental. O sucesso competitivo está diretamente ligado à imagem que a empresa transmite no mercado (KINLAW, 1998). Por isto, atualmente, os *stakeholders* e o Estado querem muito mais que a qualidade do produto; se interessam por questões como o tratamento dado aos funcionários; se a empresa já

tomou parte de algum processo de suborno e corrupção; se faz alguma ação social, polui o meio ambiente ou usa materiais recicláveis.

Defensores da teoria dos *stakeholders*, Donaldson; Preston (1995 apud Hoff, 2008) afirmam que há necessidade dos administradores reconhecerem os diferentes grupos envolvidos com a organização e seus interesses específicos. Neste sentido, a teoria dos *stakeholders* constitui-se uma importante referência, uma vez que permite verificar a influência de cada um dos grupos envolvidos com a organização, entendendo como esta influência acontece, como bem demonstra a Figura 10.

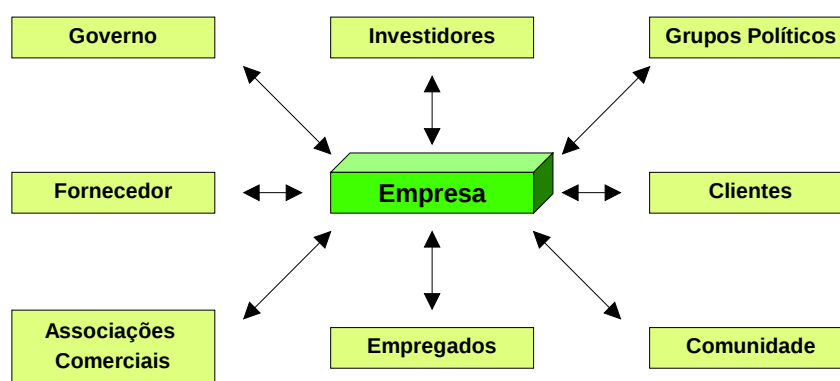


FIGURA 10 - Modelo baseado na interação com *stakeholders*

Fonte: DONALDSON; PRESTON (1995, p. 69)

Dessa forma, o público almeja que as empresas desempenhem um papel que ultrapasse o fornecimento de bens e serviços e se torne atuante, beneficiando a comunidade, tratando os clientes como pessoas inteligentes e adotando um comportamento ético que suplante a legislação vigente. Assim, se a organização quer estar no mercado e deseja que o seu produto tenha um diferencial, deve promover melhorias para a sociedade, atendendo às necessidades dos *stakeholders* (MILANO, 2002).

Apesar de os *stakeholders* serem elementos importantes para a análise das práticas de RSE desenvolvidas por uma empresa, deve-se atentar para o que diz Key (1999), ao afirmar que uma teoria deve contemplar uma sistemática capaz de explicar a realidade. Neste sentido, a teoria dos *stakeholders* para este autor tem sido falha em quatro sentidos: i) ela é inadequada na explicação de seu processo; ii) apresenta vinculação incompleta entre as variáveis internas e externas; iii) dá atenção insuficiente ao sistema em que o negócio opera e os diferentes níveis de análise de sistema; iv) além de ser inadequada na forma de avaliar o ambiente.

Segundo a pesquisa de Responsabilidade Social das Empresas – Percepção e Tendências do Consumidor Brasileiro/2000 – realizada pelo Instituto Ethos/Jornal Valor Econômico, no Brasil, 57% dos consumidores consideram se uma empresa é boa ou ruim em função da sua responsabilidade social. Trinta e cinco por cento dos consumidores, não só do Brasil, mas em todo o mundo, esperam que a empresa melhore a sociedade.

No entanto, assim como se pode promover ganho fácil ao se fazer *merchandising* de ações sem consistência, a perda pode ser muito maior quando o consumidor nota que foi enganado. “Por isso, a responsabilidade social deve vir de dentro para fora, ou seja, primeiro arruma-se a casa e depois se abrem suas portas” (MILANO, 2002, p. 28).

Diante desta realidade, da situação econômica e de desenvolvimento social da realidade brasileira, as grandes empresas buscam realizar ações que permitam assegurar outras qualidades e interesses, não somente aqueles voltados para a obtenção de lucro, mas sim para a melhora de seus conceitos perante a sociedade.

Para um melhor entendimento dos conceitos e idéias explicitadas nesta pesquisa sobre o tema de Responsabilidade Social Empresarial e Teoria dos *Stakeholders*, o Quadro 1 apresenta resumidamente a evolução ao longo das décadas de 1950 a 2000, a teoria, a visão e as divergências dos autores citados em relação à prática de RSE e os modelos desenvolvidos para avaliação de desempenho social.

QUADRO 1: Representação esquemática das teorias de RSE

LINHA	AUTOR	DÉCADA	ABORDAGEM
Precursor	Bowen, 1953	1950	Primeiro livro “ <i>Responsibilities of the Businessman</i> ”
Pesquisadores favoráveis a RS	McGuire, 1963	1960	A empresa não possui só obrigações legais e econômicas.
	Davis, 1967		Sua idéia concebida como “Lei de Ferro”
Visão economicista	Friedman, 1970	1970	Objetivo da empresa é gerar lucros
Defesa da RSE	Carroll, 1979		Modelo tridimensional
Teoria dos <i>Stakeholders</i>	Freeman, 1984	1980	Grupo ou indivíduo que tenha interesse nos objetivos da organização
(continuação)			

LINHA	AUTOR	DÉCADA	ABORDAGEM
Modelo Desempenho Social Corporativo	Wartick & Cochran, 1985		Identificar e mensurar ações e efeitos de DS, através dos princípios, processos e políticas
Modelo Corporate Social Revisited	Wood, 1991	1990	Visão gerencial (princípios de RS, processos de resposta e resultados sociais)
Modelo da Pirâmide	Carroll, 1991		Identificar os impactos à sociedade (Econômico, legal, ética e discricionária)
Indicadores	SA 8000, 1997		Certificação
Instrumento	Ethos, 1998		Mobilizar, sensibilizar as empresas a gerirem os negócios dentro da RS
Modelo de duas dimensões	Quazi e O'Brien, 2000	2000	Demonstrar as abordagens existentes da RS
Modelo de três domínios	Schwartz e Carroll, 2003		Combinações entre os temas centrais da SER
Modelo VBA	Schwartz e Carroll, 2007		Responsabilidade social das empresas; Ética nos Negócios; Gestão dos stakeholders; Sustentabilidade e Cidadania Corporativa

Fonte: Elaboração própria

Diante do contexto apresentado, percebe-se que as empresas procuram aprimorar suas ações no sentido de identificar suas fragilidades e atuar no atendimento à necessidade de mostrar o seu diferencial no mercado competitivo por meio de compromissos sociais, para conquistar a preferência dos consumidores e desenvolver, a médio e longo prazo, ações que ultrapassem os desafios do mundo moderno, de forma equilibrada e sustentável.

A compreensão da RSE como ferramenta de posição competitiva no mercado tem levado as organizações a melhorarem sua *performance* social e, do mesmo modo, a teoria dos *stakeholders*, além de outros conceitos e modelos de aplicação e a avaliação do desenvolvimento têm sido úteis e viáveis para avaliar as propostas de RS das mais diferentes empresas e organizações.

Assim, o uso do modelo tridimensional de Carroll permite conhecer e analisar os aspectos essenciais da *performance* social corporativa e da adaptação de acordo com a área de ações/programas de RSE de cada empresa. Por isto, a relevância deste estudo é, à luz dos conceitos já discutidos e norteados pelas diretrizes das normas internacionais, permitir identificar a real importância da análise das percepções dos diversos tipos de *stakeholders* atrelados a uma empresa.

É importante destacar que o modelo tridimensional de *performance* social de Carroll (1979), já apresentado no contexto histórico deste capítulo, serviu como método conceitual na construção de inúmeros modelos de avaliação de RSE, dentre

eles destaca-se Wartick; Cochran (1985); Wood (1991); Carroll (1991); Quazi; O'Brien (2000); e Schwartz; Carroll (2003), além de outros.

Portanto, considerando as premissas do estudo de que a análise das percepções dos *stakeholders* da empresa permite identificar seu posicionamento em relação às práticas sociais e verificar se as ações sociais contribuem para construção de uma imagem positiva da empresa frente a estes atores, esta avaliação pode ser um elemento direcionador do objeto de estudo, e de como se pode associar sua importância às partes envolvidas.

A relevância do estudo repousa no fato que possibilitará à empresa esclarecer seus conceitos sobre a RSE, de modo a repensar suas atitudes e delinear novas ações direcionadas a ampliar sua *performance* social, de maneira interna e externa. Além disso, este conhecimento poderá ser uma ferramenta de *marketing*, permitindo apresentar uma imagem empresarial atual e comprometida com a melhoria da qualidade de vida de todos os *stakeholders* envolvidos.

Por fim, a partir da argumentação da fundamentação teórica, pode-se verificar a interação entre esta e os objetivos da pesquisa, já que abordam as questões de RSE aliada aos *stakeholders*.

No próximo capítulo estão descritas todas as etapas processuais para o alcance dos objetivos propostos. Apresentam-se as variáveis construídas, bem como os instrumentos utilizados, uma vez que o modelo tridimensional de Carroll (1979), por ser um modelo conceitual, ainda não possui variáveis e/ou instrumentos prontos para aplicabilidade, e por esta razão tiveram que ser elaborados.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo é apresentada a descrição da metodologia e dos recursos utilizados como forma de alcançar os objetivos propostos no trabalho. Inicialmente é demonstrada a classificação da pesquisa, indicando a estruturação em relação ao tipo e natureza de estudo. Num segundo momento, é abordado o cenário da pesquisa, identificando-se o espaço e as características da empresa e os sujeitos pesquisados. Por fim, demonstram-se os procedimentos do processo de coleta de dados, as variáveis definidas para a avaliação, os instrumentos e os aspectos éticos explicitados à empresa pesquisada.

3.1 Classificação da pesquisa

O presente trabalho classifica-se como um estudo de caso, de caráter descritivo e exploratório, por meio de uma abordagem quali-quantitativa, realizada por meio de pesquisas de campo. A pesquisa de campo “baseia-se na observação dos fatos tal como ocorrem na realidade. [...], isto é, diretamente no local da ocorrência dos fenômenos” (ANDRADE, 2001, p. 125).

Para Lakatos e Marconi (1986), a pesquisa de campo tem como objetivo conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema por meio do qual se busca uma resposta, ou mesmo descobrir novos fenômenos e relações entre eles.

A pesquisa descritiva busca compreender as características de um objeto de estudo, quando os fatos observados, registrados, analisados, classificados e interpretados não sofrem interferência do pesquisador, cuja principal finalidade é “a descrição das principais características de determinada população ou fenômeno” ou o “estabelecimento de relações entre variáveis” (GIL, 1999, p. 44).

As pesquisas exploratórias têm como principal meta “[...] desenvolver, estabelecer e modificar conceitos e idéias, com vista à formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores” (GIL, 1991, p. 23).

Assim, o presente estudo classificado como exploratório e descritivo se propõe a ampliar os conhecimentos em torno das questões teóricas relativas ao tema da pesquisa, na medida em que diversas fontes foram consultadas, tendo sido apresentado novos conhecimentos a respeito de um tema ainda pouco explorado no meio acadêmico, a partir da descrição da realidade estudada, envolvendo o levantamento de fontes bibliográficas.

A pesquisa de natureza quali-quantitativa traduz-se como mais adequada para se obter respostas a questionamentos específicos e particulares de investigação da realidade humana em um campo do conhecimento, baseando-se desta forma, em entrevistas e aplicação de questionários com pessoas que têm experiências práticas com o problema pesquisado.

A abordagem qualitativa permite o entendimento da natureza de fenômenos, uma vez que os dados são mais sutis, demandando uma análise da subjetividade do objeto de estudo. Para a análise dos dados no que se refere às informações de cunho qualitativo utilizou-se a análise de conteúdo, que para Franco (2005, p. 20), “tem como ponto de partida a mensagem, [...]”.

A observação se baseou em um modelo para coleta de dados que faz uso dos sentidos na investigação dos aspectos da realidade social (MARCONI; LAKATOS, 1999).

Já na investigação quantitativa, tanto a coleta quanto o tratamento das informações, utiliza-se de técnicas estatísticas, objetivando resultados que evitem possíveis distorções de análise e interpretação, possibilitando uma maior margem de segurança (DIEHL, 2004).

Para Yin (2001), o estudo de caso ocorre quando envolve estudo profundo e exaustivo do objeto pesquisado e permite seu amplo e detalhado conhecimento. A escolha por esta técnica foi decorrente da análise de um evento contemporâneo, que se baseou em situações as quais os comportamentos relevantes não podiam ser manipulados, mas torna possível se fazer observações diretas e entrevistas sistemáticas.

Utiliza-se o estudo de caso como estratégia desta pesquisa, visto que se trata de uma “investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real [...] – com a lógica de planejamento incorporando abordagens específicas à coleta e à análise de dados” (YIN, 2001,

p.32/33). Apesar de ter pontos em comum com o método histórico, o estudo de caso se caracteriza pela "[...] capacidade de lidar com uma completa variedade de evidências - documentos, artefatos, entrevistas e observações" (YIN, 1989, p. 19).

3.2 Sujeitos da pesquisa

Os sujeitos pesquisados referem-se aos *stakeholders* internos e externos (funcionários, gestores, clientes - pessoas que comprem os produtos para revenda; comunidade, consumidores - pessoas que consomem diretamente os produtos; fornecedores e parceiros), ligados direta/indiretamente à empresa em estudo, e que puderam fornecer informações quali-quantitativas, possibilitando a verificação da percepção destes a respeito das ações sociais desenvolvidas pela empresa quanto à Responsabilidade Social Empresarial.

A amostragem não probabilista estratificada por acessibilidade foi definida a partir dos tipos de sujeitos da pesquisa, delineados segundo as funções que exercem na empresa, ou da importância que possuem externamente, como os clientes, os consumidores, a comunidade, os fornecedores e os parceiros, tomando como base a quantidade de funcionários de cada setor e da quantidade daqueles que detêm informações relevantes para a concretização da pesquisa. A partir disto foi estabelecida a quantidade de questionários e entrevistas com roteiro semi-estruturados, necessários para a aplicação do instrumento da pesquisa e coleta de dados.

A amostra desta pesquisa quantitativa foi segmentada contemplando os itens descritos acima, ficando assim distribuídos: 42 colaboradores diretos (9 gestores, 16 colaboradores administrativos e 17 funcionários da produção), classificados como respondentes internos da indústria. Na parte externa da empresa, o mesmo procedimento foi realizado com 5 fornecedores, 6 clientes, 5 parceiros, 10 membros da comunidade e 9 consumidores, num total de 35 *stakeholders* externos.

Para a pesquisa qualitativa foram entrevistados 17 *stakeholders* no total, sendo 6 internos (2 gestores, 2 colaboradores administrativos e 2 colaboradores da

produção), e 11 *stakeholders* externos (2 clientes, 3 consumidores, 2 comunidade, 2 fornecedores e 2 parceiros).

3.3 Processos de coleta de dados

Além dos questionários e entrevistas, aconteceram observações não participantes e diálogos informais com alguns funcionários e *stakeholders* em geral, para a obtenção de informações que não estavam contempladas nas entrevistas ou que foram surgindo no decorrer do desenvolvimento da pesquisa, porém realizadas com roteiros semi-estruturados. A Figura 11 demonstra resumidamente as etapas percorridas no desenvolvimento da pesquisa.

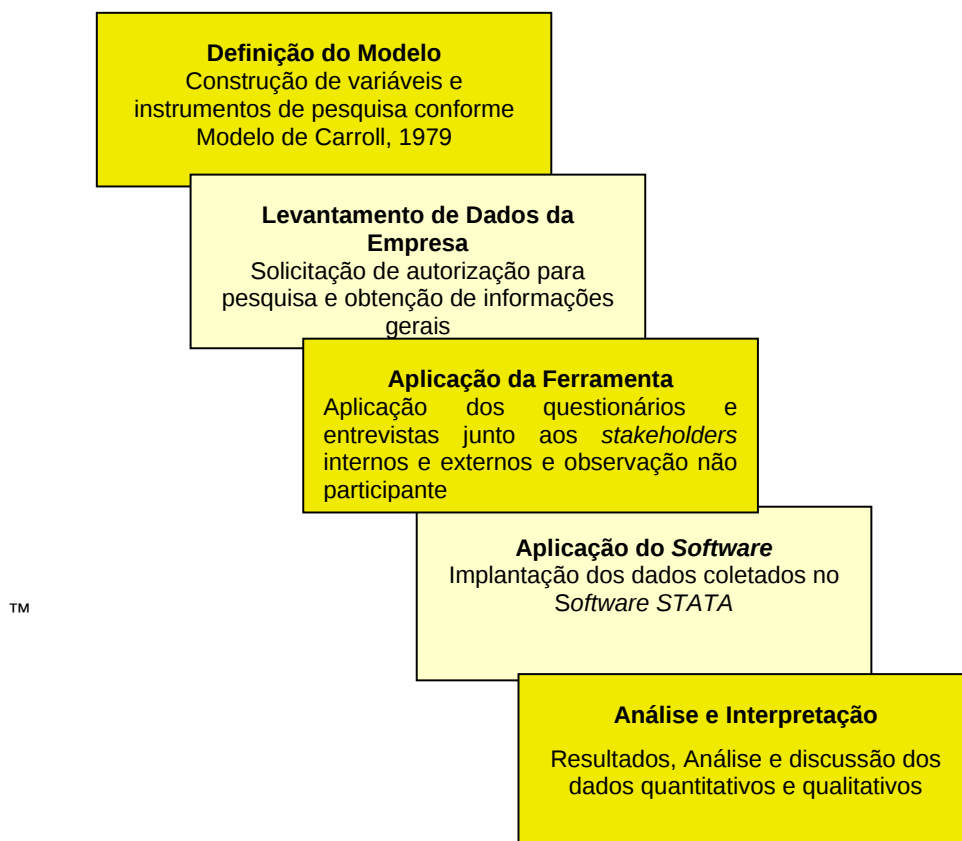


FIGURA 11 - Etapas percorridas no desenvolvimento da pesquisa

Fonte: Elaboração da pesquisadora

O processo de coletas de dados aconteceu segundo o desenvolvimento de cada etapa, a seguir delineada:

- Etapa 1 - **Definição do Modelo**: A definição pelo Modelo de Carroll, 1979, deu-se pelo fato de envolver os *stakeholders*, bem como pela flexibilidade em adaptar a pesquisa de acordo com as ações que a empresa pesquisada desenvolve.
- Etapa 2 - **Levantamento dos dados da empresa**: Os dados secundários foram obtidos através da realização do levantamento de informações da empresa pesquisada em relatórios, informativos do projeto de Responsabilidade Social Empresarial, sítios eletrônicos, revistas, jornais e busca de dados em órgãos administrativos públicos.
- Etapa 3 - **Aplicação da Ferramenta**: Aplicação dos questionários e realização das entrevistas com roteiros semi-estruturados, anotações (de falas dos sujeitos da pesquisa), obtenção de informações por meio da observação não participante que contribuíram para a formação e constatação sobre as ações sociais realizadas pela empresa, objeto deste estudo.
- Etapa 4 - **Aplicação do Software**: Digitados pelo Epiinfo, versão 6.04d do *Center for Disease Control and Prevention* e analisados através do STATA™, versão 9.0, desenvolvido pela *STATA Corporation*, Texas.
- Etapa 5 – **Análise e interpretação**: Os *stakeholders* foram elencados e posteriormente analisados de acordo com as dimensões das categorias, áreas ações/programas da empresa e comportamentos de respostas, de acordo com o modelo escolhido.

3.4 Estratégias da Pesquisa

A estratégia da pesquisa evidencia o caminho metodológico percorrido para a execução do estudo, como mostra o Quadro 2. No quadro, pode-se identificar as etapas realizadas e as consequentes ações tomadas para cada tipo de estratégia.

QUADRO 2 - Estratégia da pesquisa

ESTRATÉGIA	AÇÃO
Pesquisa sobre a Empresa	1- Coleta informações sobre a empresa
Construção de ferramentas para análise da pesquisa	1- Construção de variáveis e instrumentos de pesquisa
Pré-Teste do Instrumento de pesquisa	1- Aplicação do pré-teste 2- Retificação do instrumento de pesquisa
Contato com a Empresa	1- Contato telefônico 2- Visita a empresa 3- Apresentação do questionário à direção 4- Adequação do questionário, conforme solicitado pela direção da empresa
Realização da Pesquisa Interna	1- Aplicação dos questionários e realização das entrevistas com os funcionários da produção, área administrativa e gestores da empresa
Realização da Pesquisa Externa	1- Solicitação da lista dos <i>stakeholders</i> externos à empresa 2- Agendamento de visitas 3- Aplicação dos questionários/entrevistas e envio de e-mails para aqueles que se encontravam fora do Estado

Fonte: Elaboração própria

No presente estudo, foi realizada uma coleta de informações preliminares que evidenciou a existência de registros sobre a empresa; por meio desta coleta definiu-se, portanto, o cenário de estudo da pesquisa, e deu subsídios para a elaboração dos instrumentos de coleta de dados.

Para utilização do instrumento de pesquisa, foi realizado um pré-teste dos questionários e entrevistas, aplicados com 10 pessoas de outra empresa, considerados informantes chaves da empresa, como forma de avaliar a estrutura do instrumento de pesquisa, além de ter sido uma forma de identificar erros e deficiências que foram corrigidas para a aplicação definitiva posterior.

As visitas à empresa-alvo ocorreram entre os meses de outubro de 2009 e março de 2010. Inicialmente, agendou-se uma visita, via telefone, com a gestora do Instituto de Responsabilidade Social da empresa, para verificar a possibilidade de realização da pesquisa e consequentemente do conhecimento da estrutura física da empresa, bem como possibilitar esclarecimentos à gestora de que as respostas dos entrevistados não comprometeriam as pessoas nem a empresa, e que os nomes dos entrevistados ficariam em sigilo, segundo as normas éticas estabelecidas para pesquisas acadêmicas (RESOLUÇÃO 196/96 do CNS).

Os questionários e entrevistas com roteiros semi-estruturados foram entregues aos gestores para a apreciação de seus conteúdos e aprovação. Na semana posterior a esta entrega, a empresa informou que seria autorizada a realização deste estudo, após alterações sugeridas pela diretoria. No entanto, exigiram que as entrevistas não fossem gravadas e nem a estrutura da empresa fotografada, devido ao sigilo industrial de informações de produção. Desse modo, as entrevistas foram transcritas à medida que ocorriam.

Para a realização da pesquisa junto aos *stakeholders* internos foram aplicados questionários e entrevistas semi-estruturadas (face a face) junto aos gestores e colaboradores das áreas de produção e administrativa, uma vez que tais procedimentos se mostraram mais eficazes para os objetivos almejados.

A pesquisa interna na empresa aconteceu em quatro visitas marcadas previamente com a gestora de Recursos Humanos, realizadas em um período do expediente (compreendido entre às 8h e às 15h); a pesquisadora ficou em um quiosque, local em que as pessoas se dirigiam para o descanso após o almoço ou troca de turnos, para a realização das entrevistas e aplicação dos questionários, o que facilitou bastante o andamento dos trabalhos.

Com os gestores, a pesquisa aconteceu em seus próprios locais de trabalho, em outras cinco visitas previamente agendadas somente no período da manhã, conforme acordado com a empresa. Cada entrevista teve duração aproximada de 30 minutos, além de 20 minutos para a aplicação dos questionários.

Para a realização da pesquisa com os *stakeholders* externos da empresa (fornecedores, clientes, consumidores, comunidade e parceiros), as visitas foram agendadas por telefone, mas devido à localização e disponibilidade de horário de cada um dos respondentes, essa etapa aconteceu em vários momentos, em seus próprios locais de trabalho. Para as empresas fornecedoras, localizadas fora do estado do Ceará, os questionários foram enviados por e-mail, facilitando a aplicação dos mesmos.

Na entrevista, a pesquisadora procurou estimular as respostas relacionadas com os tópicos a serem tratados, buscando perceber, mediante observação, a essência mais profunda das respostas, não ficando limitada à objetividade que estas requeriam.

3.5 Variáveis da pesquisa

O presente estudo se propôs identificar as percepções das práticas de RSE, através do modelo Tridimensional de desempenho social de Carroll (1979). Para utilização desse modelo se fez necessário a definição de variáveis que possibilitassem condições de avaliação das ações sociais praticadas pela empresa. Essas variáveis foram construídas a partir dos conceitos das três dimensões do modelo tridimensional e bibliografias de RSE. O cubo demonstrado por este modelo especifica de um lado as categorias de RSE (econômica, legal, ética e voluntária), de outro, os tipos de comportamento de resposta (reativa, defensiva, acomodativa e pró-ativa), por fim, suas áreas de ações/programas (consumo, meio ambiente, discriminação, segurança do produto e segurança do trabalho), respaldando o diagnóstico das variáveis.

O Quadro 3 descreve as variáveis relacionadas às categorias de RSE conforme o Modelo Tridimensional de Carroll, 1979:

QUADRO 3 – Variáveis das Categorias de RS do modelo tridimensional de Carroll, 1979

Categorias de RS	Variáveis
Econômica	Monitoramento de perto da produtividade dos funcionários
	Realização de transações satisfatórias para <i>stakeholders</i> (Internos e externos)
	Cobrança de preços convenientes ao poder de compra da demanda
	Estudo de fatores que limitam o investimento em estrutura física
Legal	Pagamento de impostos e tributos municipal, estadual e federal
	O cumprimento integral das leis do trabalho e obrigações contratuais
	Adequação dos produtos ao Código de Defesa do Consumidor
	Cumprimento da legislação ambiental
Ética	A existência e aplicação de um código de ética na empresa
	Respeito à integridade física e moral de funcionários e clientes
	Políticas justas e divulgadas de demissão ou contratação
	Direito de livre expressão entre funcionários
Voluntária	Existência de projetos e ações sociais desenvolvidos pela empresa
	Incentivo ao voluntariado
	Existência de programas e ações para prevenir os impactos ambientais causados por seus processos/produtos
	Disponibilidade aos funcionários de aquisição de habilitações suplementares

Fonte: Elaboração própria

O Quadro 4 descreve as variáveis relacionadas às filosofias, que são os tipos de comportamento de resposta das ações de RSE praticadas pela empresa em estudo:

QUADRO 4 – Variáveis dos tipos de Comportamentos de Respostas do modelo tridimensional de Carroll, 1979.

Tipos de comportamento de Resposta	Variáveis
Reativa	Desenvolvimento de ações sociais depois de protesto ou reivindicações da sociedade
	As decisões referentes a problemas sociais são tomadas após pressões externas
	Atitudes somente a partir de denúncias de violação das exigências legais
Defensiva	Desenvolvimento de ações ou programas sociais no intuito de evitar problemas
	Atuação social quando surgem desafios ou irregularidades
	Adoção de critérios de legitimidade
Acomodativa	Aceitação das exigências legais e de mercado
	Adequação às normas instituídas pelo governo
	Política empresarial elaborada de acordo com exigências legais e de mercado
Pró-ativa	Institucionalização de projetos sociais por iniciativa própria
	Existência de relação direta do planejamento empresarial com estratégias sociais
	Capacitação e estímulo à participação dos funcionários em ações de voluntariado

Fonte: Elaboração própria

O Quadro 5 demonstra as variáveis relacionadas às áreas de ações/ programas de abrangência das ações sociais de RSE da empresa pesquisada:

QUADRO 5 - Variáveis das Áreas de Ações/Programas do modelo tridimensional de Carroll, 1979.

Áreas de Ações / Programas	Variáveis
Consumo	Transparência nas informações empresa/ <i>stakeholders</i>
	Disposição de informações técnicas necessárias que contemplem as normas do Código de Defesa do Consumidor;
	Relacionamento pós-venda com o consumidor;
Meio Ambiente	Adequação às exigências da Legislação Ambiental
	Educação e consciência ambiental no âmbito interno da empresa
	Tratamento e reutilização de águas utilizadas e disposição adequada de resíduos sólidos e gases poluentes
	Utilização de tecnologias limpas ou que reduzem poluição

(continuação)	
Áreas de Ações / Programas	Variáveis
Discriminação	Igualdade de condições salariais, independente de sexo
	Igualdade na ocupação de cargos de chefia a pessoas de qualquer raça e sexo e religião
	Segurança para o emprego de funcionários com mais de 45 anos de idade
	Trabalho para mitigação de discriminação social ou racial entre os funcionários ou outros relacionados à empresa
Segurança do produto	Implantação de normas que busquem a excelência do padrão de qualidade
	Ambiente sanitariamente adequado para a produção e estoque
	Produtos seguros à saúde de consumidores
	Disponibilidade de informações sobre normas técnicas necessárias à correta fabricação
Segurança do Trabalho	Fiscalização e monitoramento de equipamentos de proteção e infra-estrutura
	Diminuição do índice de acidentes nas operações de trabalho
	Fiscalização periódica de equipamentos de proteção e infra-estrutura
	Treinamentos para preparo dos funcionários no manejo adequado de ferramentas e máquinas

Fonte: Elaborado pela pesquisadora

A partir da construção das variáveis possibilitou-se a construção dos instrumentos de pesquisa - os questionários e entrevistas com roteiros semi-estruturados, que estão delineados no Anexo.

3.6 Instrumentos da pesquisa

Foram utilizados cinco instrumentos de coleta de dados: três tipos de questionários, dois roteiros semi-estruturados de entrevistas, ambos solicitavam também o perfil dos respondentes, e um diário de campo para anotações da observação não participante. Estes instrumentos foram construídos com base nas variáveis definidas anteriormente.

Dos três questionários tem-se: dois direcionados aos *stakeholders* internos (funcionários e gestores), contendo 39 afirmações, cada (Anexo A). O Quadro 6 demonstra os dados relacionados nos questionários utilizados nesta

pesquisa. A primeira coluna apresenta as dimensões de acordo com o modelo tridimensional de Carroll (1979). A segunda coluna, as variáveis trabalhadas na pesquisa, também segundo o modelo utilizado na mesma. A terceira coluna apresenta a ordem das questões, conforme o roteiro dos questionários aplicados junto aos *stakeholders* internos e externos da empresa, representados pelas letras F (funcionários), G (gestores) e E (externo). Por fim, na quarta coluna tem-se o objetivo relacionado a cada questão.

QUADRO 6 – Formatação do Instrumento de Pesquisa Quantitativa.

Dimensões		Questionário Itens			Objetivo
		F	G	E	
Categorias De RS	Econômico	1 a 4	1 a 4	1 e 2	Verificar quais as prioridades de desempenho de negócios da empresa
	Legal	5 a 8	5 a 8	3 e 4	Verificar se a empresa atua dentro da legalidade
	Ética	9 a 12	9 a 12	5 e 6	Saber da existência do código de ética e de sua possível aplicação
	Discrecional	13 a 16	13 a 16	7 e 8	Conhecer a natureza humanitária e o voluntariado da empresa
Tipos de comportamentos respostas	Reativo	17 e 18	17 e 18	9 e 10	Identificar se a empresa reage aos problemas sociais
	Defensivo	19 e 20	19 e 20	11 e 12	Verificar as respostas da empresa quanto às questões sociais
	Acomodativa	21 e 22	21 e 22	13 e 14	Avaliar se a empresa somente adéqua-se às cobranças do governo e da sociedade
	Pró – ativa	23 e 24	23 e 24	15 e 16	Diagnosticar se a empresa tem iniciativa quanto aos problemas sociais
Áreas de ações / Programas	Consumo	25a27	25a27	17e18	Verificar se os produtos possuem padrão de qualidade
	Meio-ambiente	28a30	28a30	19e20	Identificar ações de preservação com o meio ambiente e se há trabalho de conscientização ambiental junto aos colaboradores da empresa
	Discriminatória	31a33	31a33	21e22	Diagnosticar a existência de pré-conceito na gestão da empresa
	Segurança do Produto	34a36	34a36	23e24	Verificar se os produtos atendem as normas técnicas
	Segurança do Trabalho	37a39	37a39	25e26	Identificar se a empresa orienta e se preocupa com a saúde e integridade física dos colaboradores

Fonte: Elaboração própria

O terceiro questionário é direcionado para os *stakeholders* externos, contendo vinte e oito afirmações (anexo A). As afirmativas abordam as variáveis de acordo com as três dimensões: categorias de RS, áreas de ações/programas e tipos

de comportamentos de respostas segundo o modelo tridimensional de Carroll (1979). Tais afirmações consistem em obter subsídios sobre as práticas da empresa de RS, em que as pessoas pesquisadas escolhem um nível de concordância em relação à situação real que ocorre na empresa. Elas permitem ainda, respostas através de uma escala que varia de 1 a 7 (escala de *likert*), sendo que 1 significa discorda totalmente, e a 7 concorda totalmente; a partir dessa escala foi estabelecido parâmetros de avaliação em percentuais que variam de 0,00 a 100,00, de acordo com cada nível de concordância na análise descritiva considerando os valores contínuos entre 1 e 7, onde o entrevistado pôde escolher a alternativa que mais se aproximou da sua percepção, conforme o grau de concordância em relação às afirmativas apresentadas. Conforme mostra a Tabela 1, para cada uma das sete alternativas foi atribuído um valor, a fim de permitir o cálculo de variáveis estatísticas, tais como a média aritmética, desvio padrão e coeficiente de variação.

TABELA 1 - Grau de concordância do *stakeholder* às afirmativas dos questionários aplicados e Parâmetros de Avaliação

Fonte: Elaboração própria

Antes da aplicação efetiva dos questionários, realizou-se um pré-teste que, segundo Barbetta (2001), deve ser aplicado em alguns indivíduos com características semelhantes aos indivíduos da população pesquisada. O pré-teste foi realizado por meio da aplicação piloto de 10 questionários, com a finalidade de evidenciar possíveis falhas em sua estruturação. Após o pré-teste, avaliaram-se as contribuições dadas pelos respondentes e realizaram-se as alterações necessárias nos questionários.

Com esta aplicação e avaliação ficou constatado que somente esse tipo de instrumento – o questionário - não alcançaria os resultados necessários para a análise; diante do exposto, o mesmo não foi descartado, sendo necessária a construção e aplicação de entrevista com roteiro semi-estruturado, para tornar viável o desenvolvimento da pesquisa.

O roteiro semi-estruturado da entrevista (anexo B) contém 15 questões para os *stakeholders* internos e 15 para os *stakeholders* externos, de natureza aberta, onde a pesquisadora pôde solicitar aos respondentes, a apresentação de fatos e opiniões, a eles relacionados. O Quadro 7 demonstra os dados referidos na entrevista, com roteiro semi-estruturado, utilizada com os *stakeholders* internos e externos. Na coluna esquerda, têm-se as dimensões de acordo com o modelo tridimensional de Carroll (1979). A segunda coluna apresenta as variáveis trabalhadas na pesquisa, segundo com o modelo utilizado no estudo. Na terceira coluna tem-se a ordem das questões, conforme o roteiro da entrevista. E por fim, na coluna à direita tem-se o objetivo relacionado a cada questão do roteiro da entrevista.

QUADRO 7 – Formatação do Instrumento Qualitativo

Fonte: Elaboração própria

3.7 Análise e interpretação dos dados

A análise dos dados quantitativos levantados a partir dos questionários visou obter indicadores que permitissem, por parte do pesquisador, realizar a inferência de informações com base nas respostas fornecidas pelos *stakeholders* pesquisados. Nessa etapa, os dados primários foram digitados pelo *Epinfo*, versão 6.04d do *Center for Disease Control and Prevention*, e analisados através do *STATA™*, versão 9.0, desenvolvido pela *STATA Corporation*, Texas, USA. Posteriormente à análise quantitativa multivariada foi empregada a média aritmética, o desvio padrão e por último, o coeficiente de variação.

A análise qualitativa das entrevistas semi-estruturadas foi realizada através da estratégia análise de conteúdo das informações, as quais foram interpretadas e serviram para realizar um estudo comparativo entre as percepções dos diferentes *stakeholders* internos e externos da empresa pesquisada. As falas foram registradas, mantendo-se, na íntegra, o relato de cada pessoa participante da pesquisa.

A análise de conteúdo em si, é atualmente utilizada para estudar e analisar material qualitativo, buscando-se, desta forma, uma melhor compreensão de uma comunicação ou discurso, de modo a aprofundar suas características gramaticais aliando às características teóricas, além de extrair os aspectos mais relevantes (BARDIN, 1997).

Após todo o levantamento dos dados primários, a pesquisadora agrupou as respostas por variável, buscando as similaridades das informações, obedecendo-se a verificação da percepção dos grupos de interesses entre os pesquisados, segundo as perspectivas do Modelo Tridimensional de Carroll (1979), e das teorias e conceitos de Responsabilidade Social e Empresarial.

Não dissociado das possíveis interpretações das categorias de responsabilidade social, as áreas de ações/programas acrescentaram aos dados já interpretados, informações para uma análise completa, permitindo um estudo integrado do modelo de desempenho social praticado pela empresa.

Nesse sentido, as variáveis são compreendidas de maneira integral e em conjunto, uma vez que determinadas respostas positivas ou negativas das categorias de RSE, influenciaram no diagnóstico de comportamentos resposta, associando-se a complementação dos resultados das áreas de ações/programas desenvolvidos, de modo que o Modelo Tridimensional de Carroll (1979) fosse completamente aplicado e estruturado para o caso específico da empresa em estudo.

3.8 Aspectos Éticos

Para a realização do presente estudo foi solicitado, junto à autoridade da empresa pesquisada, permissão para a utilização das informações pertinentes a coleta de dados da referida pesquisa (apêndice A), através de ofício 03/09 - PPGEPP da Universidade Federal da Paraíba-UFPB.

Na primeira visita, a empresa foi informada sobre o objetivo do estudo, a preservação dos aspectos éticos, a garantia da confidencialidade das informações e anonimato, evitando riscos morais. Os pesquisados ficaram cientes também, de que a qualquer momento poderiam interromper a pesquisa.

Aos sujeitos do estudo foram garantidos o sigilo das informações e o anonimato, de acordo com as normas éticas da investigação científica. Os nomes dos entrevistados não foram relacionados aos questionários e entrevistas, sendo estes identificados por setor, e para os pesquisados externos à empresa, sua identificação se deu pela relação dos mesmos (parceiros, consumidores, comunidade, clientes e fornecedores) com a empresa.

4 ANÁLISES, RESULTADOS E DISCUSSÕES DA PESQUISA

Este capítulo relata inicialmente sobre as características da indústria alimentícia em análise, apresentando seu histórico, bem como a missão e visão da empresa, além das ações desenvolvidas sobre responsabilidade social.

Ainda neste capítulo são apresentados e discutidos principalmente os resultados da análise quantitativa dos questionários aplicados e também análise de conteúdo das entrevistas realizadas. O processo de análise foi conduzido de acordo com a metodologia descrita no capítulo anterior.

4.1 Conhecendo a Empresa Pesquisada

A pesquisa foi realizada em uma empresa de grande porte do setor alimentício, localizada no estado do Ceará - Brasil, com mais de 70 anos de história, a qual se firmou no mercado como uma das mais tradicionais empresas do setor de sucos de frutas.

A empresa, ainda hoje é classificada como familiar. Manter-se com crescimento num setor cada vez mais disputado no mercado como é o de bebidas prontas é o grande desafio da quarta geração da família, que começa a tomar a frente dos negócios, unindo experiência e vitalidade.

A empresa vem assumindo um papel cada vez mais representativo, atuando em todo território nacional e exportando para mais de dezoito países. Emprega atualmente cerca de 400 funcionários, dinamizando a geração de emprego e renda, além de utilizar-se de matérias-primas regionais, favorecendo o crescimento econômico do estado.

Tem como missão desenvolver e fornecer alimentos saudáveis e que proporcionem bem-estar, superando assim, as expectativas de clientes e parceiros, promovendo o crescimento sustentável com respeito ao meio ambiente e responsabilidade social. Sua visão é ser uma liderança nacional no mercado de

alimentos, reconhecida mundialmente pela constante inovação e qualidade de seus serviços.

Mesmo possuindo uma trajetória bem-sucedida nos últimos anos e uma marca reconhecida num setor tão competitivo, a empresa ainda tem participação discreta no mercado nacional, visto que saem das máquinas da empresa menos de 2% do suco consumido no Brasil, sendo alvo constante de cobiça das companhias maiores.

4.1.1 Responsabilidade Social na empresa pesquisada

Com relação à Responsabilidade Social na empresa, a principal intenção de criação do Instituto de formação profissional é fomentar a inclusão econômica, social e cultural dos jovens, dentro de um programa continuado de educação e formação profissional no intuito de criar lideranças e profissionais que agregam valor e produtividade às empresas parceiras, desenvolvendo novas políticas públicas, além de gerar capital humano e social para a região e cidades adjacentes, conforme projeto institucional de educação da empresa (2008).

O primeiro parâmetro fundamental do Instituto diz respeito a seu propósito de criar uma nova forma de educar que desperte e potencialize várias dimensões de atuação do ser humano na sociedade, tais como: profissional, cultural, política, cidadã, espiritual, tecnológica, ambiental e educacional.

O segundo parâmetro é referente ao levantamento de dados realizados na região onde a empresa se localiza, visualizando-se alguns indicadores sociais importantes, tais como: baixa escolaridade, desemprego, aumento da criminalidade, ausência de profissionais qualificados para as demandas das empresas da região.

O primeiro indicador refere-se à situação crítica da Educação na região, devido à carência de oportunidades para qualificação profissional e baixa escolaridade. O segundo indicador é relativo ao aumento da criminalidade entre os jovens da região, na faixa etária de 14 aos 25 anos. Como terceiro indicador, foi identificado a ausência de centros técnicos de formação profissional na região. Isso

faz que as empresas encontrem dificuldade em atender a cota de aprendiz, haja vista que a região é marcada pela presença de grandes indústrias.

Cada dimensão está estruturada fisicamente, e pedagogicamente nos espaços-mundos do Instituto de Educação, que através de oficinas, desafios e dinâmicas encoraja e desperta os potenciais dos educandos para atuarem como multiplicadores, profissionais e líderes de novas práticas, conceitos, desafios, sonhos e projetos nos diferentes ambientes onde vivem e se relacionam (comunidades, escolas, família, lazer, empresa, meio ambiente e outros).

O impacto dessa educação é o desenvolvimento de novas políticas públicas pensadas pelos jovens e sua inclusão no mercado de trabalho, dentro de uma proposta metodológica pautada na visão integrada do homem a partir das considerações do pedagogo e filósofo John Dewey. Diante deste cenário, o Instituto de Educação nasce a partir de quatro programas apresentado no Quadro 8 a seguir:

QUADRO 8 – Programas de RS desenvolvidos pelo Instituto da empresa pesquisada

Fonte: Elaborado pela autora a partir do projeto do Instituto da empresa pesquisada.

Diante dessa discussão inicial, o próximo subtópico apresenta os resultados encontrados com a aplicação da pesquisa quali-quantitativa na empresa em estudo, analisando o conjunto dos *stakeholders*, tanto os internos como os externos, avaliando integralmente a situação econômica e de responsabilidade social da empresa através das categorias de responsabilidade econômica, legal, ética e voluntária; da dimensão dos tipos comportamento de resposta em quatro fatores: reativa, defensiva, acomodativa e pró-ativa; e, da dimensão das áreas de ações/programas como consumo, meio ambiente, discriminação segurança do produto e segurança do trabalho.

4.2 Perfil dos tipos de *stakeholders* internos pesquisados

A pesquisa com os *stakeholders* internos envolveu a participação de 42 funcionários, o que representa cerca de 10% do total de trabalhadores da empresa. O perfil dos entrevistados, quanto à idade, à escolaridade e ao sexo é apresentado na Tabela 2. Os dados mostram que os funcionários entrevistados são jovens, sendo que cerca de 50% (n=21) deles encontram-se na faixa entre 26 e 30 anos, e em torno de 26% (n=11) têm mais de 32 anos. Em relação ao grau de instrução, a maioria (38,1%, n=16) têm o segundo grau completo, e pouco mais de 28% (n=12) possuem nível universitário. A maioria dos entrevistados é do sexo masculino

(69,05%, n=29), o que reflete o perfil necessário para o exercício de muitas das funções na empresa.

TABELA 2 – Perfil dos *stakeholders* internos

Fonte: Elaboração própria a partir do programa STATA, 2010

Os *stakeholders* internos foram separados em três grupos: os funcionários administrativos, funcionários da produção e gestores. As análises são apresentadas para cada um desses grupos em relação às dimensões das categorias (econômica, legal, ética e voluntária), dos tipos de comportamento de resposta (reativa, defensiva, acomodativa e pro - ativa) e das ações e programas (consumo, meio-ambiente, discriminação, segurança do produto e segurança do trabalho).

Em relação à dimensão das categorias, comportamentos de respostas e áreas de ações/programas, as sínteses das afirmativas dos questionários com as respectivas siglas estão identificadas e evidenciadas no Quadro 9, referentes aos *Stakeholders* internos do tipo funcionários da administração e da produção.

QUADRO 9 – Siglas e afirmativas dos questionários aplicados aos *Stakeholders* internos, tipo funcionários da administração e da produção, quanto às Categorias de RS

Dimensão	Variáveis	Sigla	Afirmativa do Questionário do Anexo A
CATEGORIAS DE RS	Resp. Econômica	EC1	Desperdício de matéria-prima
		EC2	Investimento em estrutura-física da empresa
		EC3	Satisfação salarial
		EC4	Produtividade acompanhada e controlada
	Resp. Legal	LE1	Impostos e tributos federal, estadual e municipal pagos corretamente
		LE2	Legislação de contratação do pessoal
		LE3	Produtos de acordo com as normas do Código de Defesa do Consumidor
		LE4	Legislação ambiental
	Resp. Ética	ET1	Código de ética
		ET2	Respeito à integridade física e moral
		ET3	Adoção dos valores éticos
		ET4	Adoção de políticas justas de demissão e contratação
	Resp. Voluntária	VO1	Desenvolvimento de atividade para melhorar a qualidade de vida da comunidade
		VO2	Estímulo ao voluntariado pelos funcionários
		VO3	Abertura para conversar sobre possíveis problemas da comunidade
		VO4	Incentivo aos funcionários para fazerem cursos, especializarem-se

Fonte: Elaboração própria

QUADRO 10 – Siglas e afirmativas dos questionários aplicados aos *stakeholders* internos, tipo funcionários da administração e da produção, quanto aos Tipos de Comportamento de Resposta

Dimensão	Variáveis	Sigla	Afirmativa do Questionário do Anexo A
TIPOS DE COMPORTAMENTO DE RESPOSTA	Reativa	REA1	Ações sociais após reclamações da comunidade
		REA2	Os projetos sociais para diminuir os impactos negativos
	Defensiva	DEF1	Ações como proteção das auditorias
		DEF2	Os programas sociais para evitar conflitos com a comunidade
	Acomodativa	ACO1	Projetos sociais apenas conforme as normas e legislação
		ACO2	Sistema de gestão atende às necessidades dos funcionários
	Pró-ativa	PRO1	Projetos sociais contra erradicação do trabalho infantil,

			analfabetismo, discriminação, incentivo à cultura
		PRO2	Os projetos sociais desenvolvidos estão além das expectativas de todos

Fonte: Elaboração própria

QUADRO 11 – Siglas e afirmativas dos questionários aplicados aos *stakeholders* internos, tipo funcionários da administração e da produção, quanto às Áreas de Ações/Programas

Dimensão	Variáveis	Sigla	Afirmativa do Questionário do Anexo A
ÁREAS DE AÇÃO S/PROGRAMAS	Consumo	CON1	Recolhimento de produtos com problemas do mercado
		CON 2	Normas técnicas dos produtos – normas de etiquetagem
		CON 3	Pesquisas de mercado para desenvolver os produtos
	Meio Ambiente	M.AMB1	Estudos de impacto ambiental, preservação de espécies
		M.AMB 2	Disposição de resíduos da produção e reutilização de água
		M.AMB 3	Técnicas de redução de poluição ao ambiente
	Discriminação	DIS1	Igualdade de salários entre homens e mulheres
		DIS2	Ocupação de cargos de chefia independente da raça ou sexo
		DIS3	Liberdade de escolha religiosa
	Segurança do Produto	S.PRO1	Explicitação das normas técnicas na fabricação dos produtos
		S.PRO 2	Normas de excelência do padrão de qualidade do produto
		S.PRO 3	Planejamento para armazenamento de materiais, estoque, distribuição e venda.
	Segurança do trabalho	S.TRA1	Treinamentos e fiscalização da utilização dos EPI's
		S.TRA2	Fiscalização da infraestrutura para impedir danos à saúde dos funcionários
		S.TRA3	Acidentes com os colaboradores nos últimos 2 anos

Fonte: Elaboração própria

Com relação às figuras, conforme exemplo da Figura 12, o eixo das ordenadas indica o percentual (de 0 a 100%) das respostas para cada uma das sete alternativas relativas ao grau de concordância ou discordância. Para cada eixo das ordenadas há a indicação das siglas correspondentes ao Quadro 9, e abaixo a legenda conforme a Tabela 2. Após cada Figura são apresentadas as entrevistas e, posteriormente as mesmas a Tabela de médias, desvio padrão e coeficiente de variância para cada dimensão.

As discussões e análise dos resultados constatados seguem abaixo descritas. Ao final de cada *stakeholder* é apresentada a figura síntese do resultado das três dimensões estudadas, que se refere ao cubo do Modelo Tridimensional de Carroll (1979).

A seguir serão apresentados os resultados obtidos considerando o nível de Concordância dos *Stakeholders* Internos e Externos ao serem analisadas as Dimensões do Modelo de *Performance* Social Tridimensional de Carroll, 1991.

4.3 Empresa sob a percepção dos *stakeholders* internos

A percepção dos funcionários da administração e produção em relação às dimensões do modelo tridimensional foi avaliada através do questionário apresentado anteriormente no Quadro 9.

4.3.1 *Tipo de Stakeholder: funcionário da administração*

Neste grupo são considerados aqueles funcionários com cargos administrativos, e que correspondem à cerca de 38% dos entrevistados, ou seja, 16 funcionários.

4.3.1.1 Categorias de RS

A Figura 12 apresenta o nível de Concordância dos *Stakeholders* Internos, tipo Funcionário da Administração, considerando as Categorias de RS do Modelo de *Performance* Social Tridimensional de Carroll, 1991. Destaca-se entre as categorias analisadas a responsabilidade econômica, uma vez que esta apresentou grau de “concordância total” nas quatro afirmativas significativamente superiores às demais categorias, evidenciando que na percepção destes *stakeholders* a empresa está mais focada em fatores de responsabilidade econômica, enfatizando-se a preocupação com desperdícios de matérias-primas.

Em relação à responsabilidade legal, apesar de obter uma boa representatividade em “concordância total” em três de quatro variáveis, evidenciou,

no entanto, grande desconhecimento por parte dos *stakeholders* em relação ao fato da empresa pagar corretamente seus impostos ao governo.

Na responsabilidade ética, observa-se significativa variação na afirmativa que diz respeito à existência de código de ética e a aplicação de suas normas, podendo ser por falta de divulgação do mesmo junto aos seus colaboradores.

No construto da responsabilidade voluntária foi evidenciado um percentual elevado de *stakeholders* que “discordam totalmente” da afirmativa que trata do estímulo ao voluntariado nas ações sociais desenvolvidas pela empresa, evidenciando que pode não haver uma disseminação de voluntariado internamente, conforme a Figura 12.

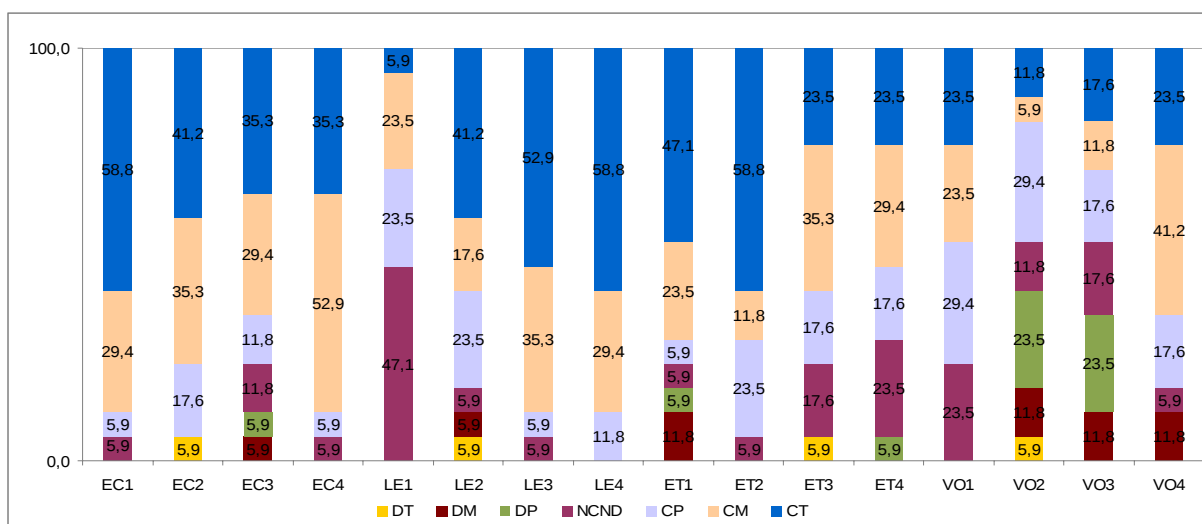


FIGURA 12 – Distribuição do nível de concordância dos *stakeholders* Internos, tipo funcionários da administração, em relação à Dimensão das Categorias de RS.

Fonte: Elaboração própria através de dados empíricos, 2010.

A seguir estão algumas entrevistas realizadas, demonstrando a percepção dos funcionários administrativos em relação às categorias de responsabilidade social discutidas acima. Elas corroboram com a pesquisa quantitativa, principalmente quando os entrevistados falam do não conhecimento do pagamento de obrigações e do estímulo ao voluntariado:

Para empresa, os clientes são de fundamental importância, através da opinião deles é que a empresa adequa sua estratégia para o mercado. (EC. – Ent.1 – 31 anos, Fem.)

Não tenho informação concreta se a empresa paga suas obrigações em dia, mas aqui todos os funcionários são contratados conforme a CLT e suas categorias, e temos alguns benefícios. (LE. – Ent.1 – 31 anos, Fem.)

Possui sim código de ética, e somos apresentados quando chegamos na empresa e durante os treinamentos são reforçados os valores. Não temos

uma forma de fazer reclamações e reivindicações em sigilo, quando isso ocorre, temos que fazer diretamente com o nosso gerente. (ET. – Ent.2 – 25 anos, Masc.)

A empresa idealizou o Instituto e isso trouxe benefícios aos jovens dessa região; pessoas que não tinham uma perspectiva de vida hoje já enxergam uma luz no fim do túnel para seu futuro. Mas internamente não somos estimulados a participar de ações voluntárias. (VO. – Ent.2 – 25 anos, Masc.)

Na Tabela 3 se constata que o índice de concordância da responsabilidade econômica é superior aos demais, com média de 6,03, o que demonstra nível de concordância elevado dos funcionários da administração, além de possuir o menor nível de desvio padrão (1,23) e coeficiente de variação (0,20) evidenciando que as respostas das pessoas entrevistadas foram mais lineares.

TABELA 3 – Distribuição estatística do índice de concordância dos *stakeholders* internos, tipo funcionário da administração, considerando a Dimensão das Categorias de RS.

Categorias de RS	Média Aritmética	Desvio padrão	Coeficiente de Variação
Econômica	6,03	1,23	0,20
Legal	5,82	1,28	0,22
Ética	5,94	1,38	0,23
Voluntária	4,88	1,63	0,33

Fonte: Elaboração própria a partir do programa STATA, 2010.

4.3.1.2 Tipos de Comportamento de Resposta

De acordo com a Figura 13 permite-se compreender, ainda a partir da percepção dos funcionários da administração da empresa, que na Dimensão dos Comportamentos de Respostas há significativa fragmentação nas respostas, principalmente no que se refere às afirmativas dos comportamentos que se enquadram como reativa, acomodativa e pró-ativa. Foi observado um alto percentual de respostas de concordância na afirmativa que diz que a empresa somente desenvolve ações sociais como forma de evitar conflitos com a comunidade e para atender as exigências estabelecidas nas auditorias. Deste modo, presume-se que a empresa atua de forma defensiva.

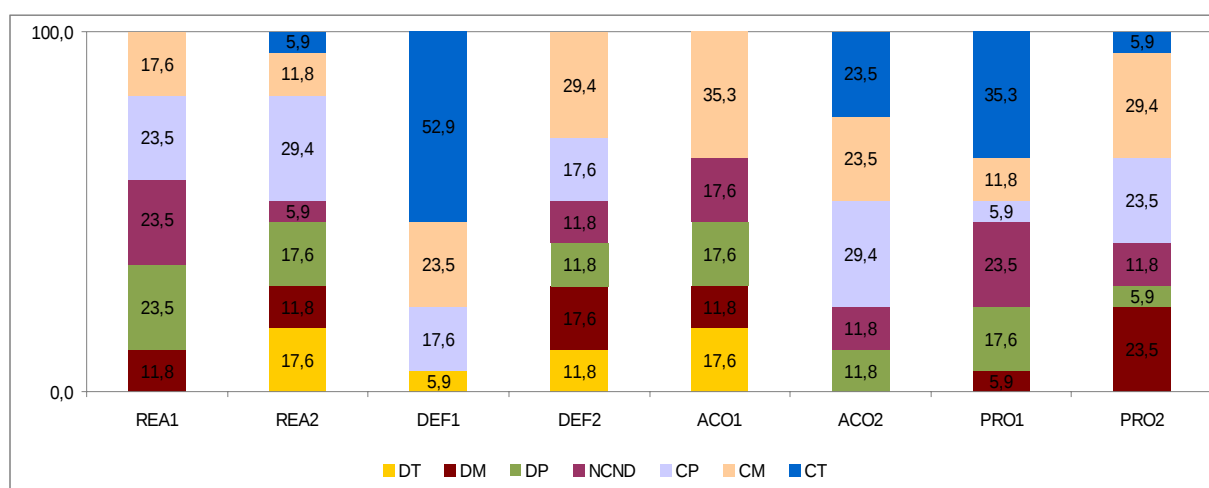


FIGURA 13 – Distribuição do nível de concordância dos *stakeholders* internos, tipo funcionário da administração, em relação à Dimensão dos Tipos de Comportamento de Resposta.

Fonte: Elaboração própria através de dados empíricos, 2010.

A pesquisa qualitativa evidenciou alto grau de concordância com as afirmativas aplicadas na pesquisa quantitativa, fundamentalmente com as questões que se relacionam às auditorias, do não relacionamento direto da empresa com atividades sociais, já que todas as suas ações são realizadas somente através do Instituto, conforme constatado nas entrevistas a seguir descritas:

Suas ações não dependem de reclamações, ela já pratica suas atividades sociais pelo Instituto, eu mesmo não vejo outro tipo de contato com a comunidade daqui. (REA. – Ent.1 – 31 anos, Fem.)

A empresa se preocupa muito em deixar tudo muito certo para não ter problemas com as auditorias que sempre tem. (DEF. – Ent.2 – 25 anos, Masc.)

Fora as ações do instituto, sei que a empresa faz também doações de sucos para eventos esportivos ou instituições que pedem. Agora fazer algum trabalho direto com o povo, nunca soube nada não. (ACO. – Ent.1 – 31 anos, Fem.)

Não sei dizer se no planejamento tem alguma coisa prevista para ações sociais e tem balanço social, não temos acesso a essa informação, pelo menos não é divulgado. (PRO. – Ent.1 – 31 anos, Fem.)

Observa-se na Tabela 4, que na avaliação da média do índice de concordância do comportamento e resultado dos funcionários da administração, obtiveram as maiores médias (4,91; 4,44) e desvio padrão (2,01; 1,81) os comportamentos defensivo e acomodativo.

Em relação ao coeficiente de variação, foi observado que os mesmos comportamentos se assemelham (0,41), embora ocorra uma maior variabilidade das repostas no comportamento defensivo, principalmente na afirmativa (DEF2), como evidenciou a Figura 13.

TABELA 4 – Distribuição estatística do índice de concordância dos *stakeholders* internos, tipo funcionário da administração, considerando a Dimensão dos Tipos de Comportamento de Resposta.

Comportamento de Resposta	Média Aritmética	Desvio Padrão	Coeficiente de Variação
Reativa	3,97	1,56	0,39
Defensiva	4,91	2,01	0,41
Acomodativa	4,44	1,81	0,41
Pró-ativa	4,66	1,73	0,37

Fonte: Elaboração própria a partir do programa STATA, 2010.

4.3.1.3 Áreas de Ações/Programas

Na Dimensão de Ações e Programas, a percepção dos funcionários da administração, evidenciou elevado grau de concordância de respostas praticamente em todas as ações, destacando-se segurança do produto, principalmente no que se refere às normas de excelência de qualidade.

Todavia, cabe ressaltar que nas ações relacionadas ao meio ambiente e segurança do trabalho ocorreu uma grande variabilidade nos padrões de resposta, quando se trata da existência de estudos que minimizem os impactos ambientais e no item de segurança no trabalho com relação à ocorrência de acidentes nos últimos dois anos prevalece a discordância total conforme a Figura 4.3.

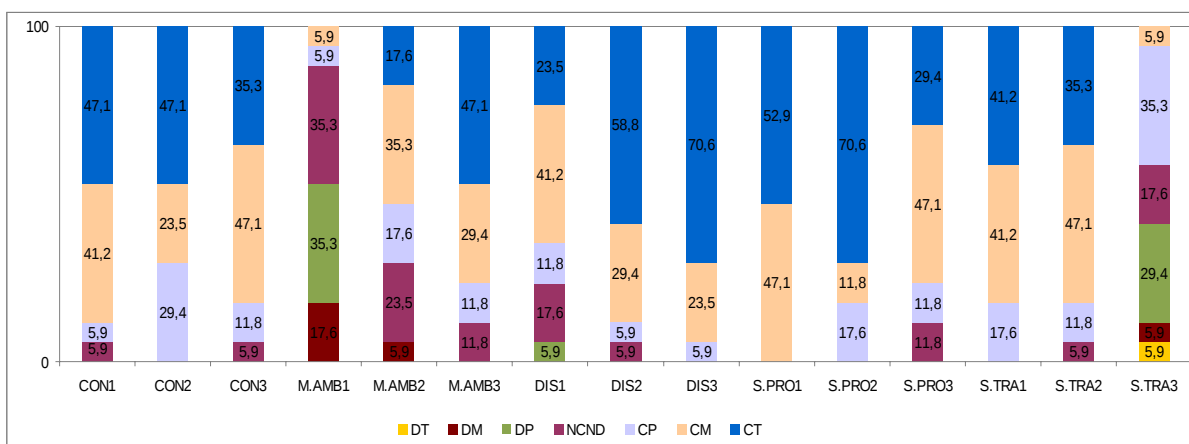


FIGURA 14 – Distribuição do nível de concordância dos *stakeholders* internos, tipo funcionário da administração, em relação à Dimensão das Áreas de Ações/Programas.
Fonte: Elaboração própria através de dados empíricos, 2010.

As entrevistas evidenciaram uma correspondência maior com as respostas dos questionários, mostrando que a empresa realmente se preocupa com a qualidade do produto e sobre questões de consumo, assim como também houve a correspondência em relação ao meio ambiente, discriminação e segurança no trabalho, como pode ser identificado nas entrevistas a seguir colocadas:

Nos produtos já tem todas as informações exigidas nas normas. Aqui não tem um setor só para fazer trabalho de pós-venda, tem as meninas que ficam atendendo o SAC e ficam dando informações. (CON. – Ent.2 – 25 anos, Masc.)

Aqui todo lixo é selecionado e tem destino correto, mas às vezes ainda sentimos um cheirinho dos restos das frutas. (M.AMB. – Ent.2 – 25 anos, Masc.)

Aqui não tem diferença de salários por que é homem ou mulher, tudo depende da capacidade do profissional desenvolver seu trabalho, eles procuram pessoas que sejam qualificadas. Temos deficientes trabalhando dentro da empresa. (DIS. – Ent.1 – 31 anos, Fem.)

Tenho mais do que certeza, que a empresa se empenha totalmente na qualidade do produto, é nosso cartão de visita, e agora ela foi certificada com ISO 22000, inclusive a auditoria está aqui dentro da empresa acompanhando o processo de fabricação e muitas outras questões. (S.PRO. – Ent.2 – 25 anos, Masc.)

Sim, os funcionários da produção são cobrados direto para usar os equipamentos de proteção, como não sou na produção não sei informar se eles atendem às exigências. Sei de alguns acidentes de pouca proporção, nada que o funcionário corra risco de morte. (S.TRA. – Ent.1 – 31 anos, Fem.)

Observa-se na Tabela 5, que o índice de concordância varia entre neutro (não concorda e nem discorda) com tendência à concordância, sendo que a maior média foi no item segurança do produto (6,40); além deste ter tido o menor desvio padrão (0,79) e a menor variabilidade (0,12). As ações com os maiores grau de variação de concordância e menores médias gerais foram meio ambiente (4,98; 0,32) e segurança do trabalho (5,44; 0,28).

TABELA 5 – Distribuição estatística do índice de concordância dos *stakeholders* internos, tipo funcionário da administração, considerando à Dimensão das Áreas Ações/Programas.

Ações/Programas	Média Aritmética	Desvio Padrão	Coefficiente de Variação
Consumo	6,25	0,84	0,13
Meio ambiente	4,98	1,58	0,32
Discriminação	6,25	1,04	0,17
Segurança do Produto	6,40	0,79	0,12
Segurança no Trabalho	5,44	1,51	0,28

Fonte: Elaboração própria a partir do programa STATA, 2010.

4.3.1.4 Percepção dos Funcionários da Administração

Como meio de avaliação da RSE junto aos diversos *stakeholders* a presente pesquisa se utiliza do modelo Tridimensional de *Performance Social Corporativa* de Carroll, 1979, conforme a Figura 15 a seguir.

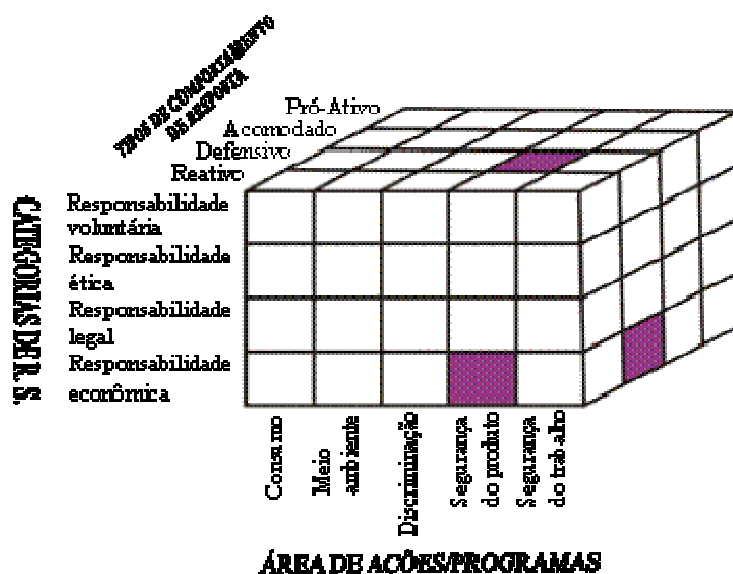


FIGURA 15 -: Cubo Tridimensional – Percepção dos Funcionários da Administração
Fonte: Adaptado de Carroll (1979)

No caso específico *stakeholders* do tipo funcionários da administração, se constatou como resultado do estudo, que a empresa desenvolve suas atividades visando predominantemente a responsabilidade econômica, que significa contenção de perdas e obtenção máxima de lucros; seu comportamento pode ser definido como defensivo, pois a empresa atua buscando se auto-proteger de situações problemas; e, sua área de ações/programas prioriza, fundamentalmente, a segurança do produto.

4.3.2 Tipo de Stakeholder: funcionário da produção

Neste grupo são considerados aqueles funcionários da produção desenvolvendo atividades técnicas, e que correspondem à cerca de 40% dos entrevistados, ou seja, 17 funcionários.

4.3.2.1 Categorias de RS

Com relação à percepção dos funcionários ligados ao setor produtivo, a pesquisa constatou que elevados índices foram observados na responsabilidade econômica, especificamente, nas variáveis que tratam do desperdício de matéria-prima e no investimento de infraestrutura física.

De modo semelhante, a categoria de responsabilidade legal aparece com considerável percentual de concordância total, principalmente, nas variáveis que destacam os produtos em acordo com as normas de defesa do consumidor (LE3- 52,9%), e que a empresa conhece a legislação ambiental (LE4- 52,9%). Entretanto, a categoria legal não se sobressai à categoria econômica no percentual geral de concordância total.

Por outro lado, nas categorias de responsabilidades éticas e voluntárias, identifica-se variação expressiva dos respondentes em relação às afirmativas, tendendo para a discordância, demonstrando instabilidade nas respostas; podendo ser por desconhecimento devido à falta de transparência nas informações pertinentes a essas ações da empresa como pode ser visualizado na Figura 16.

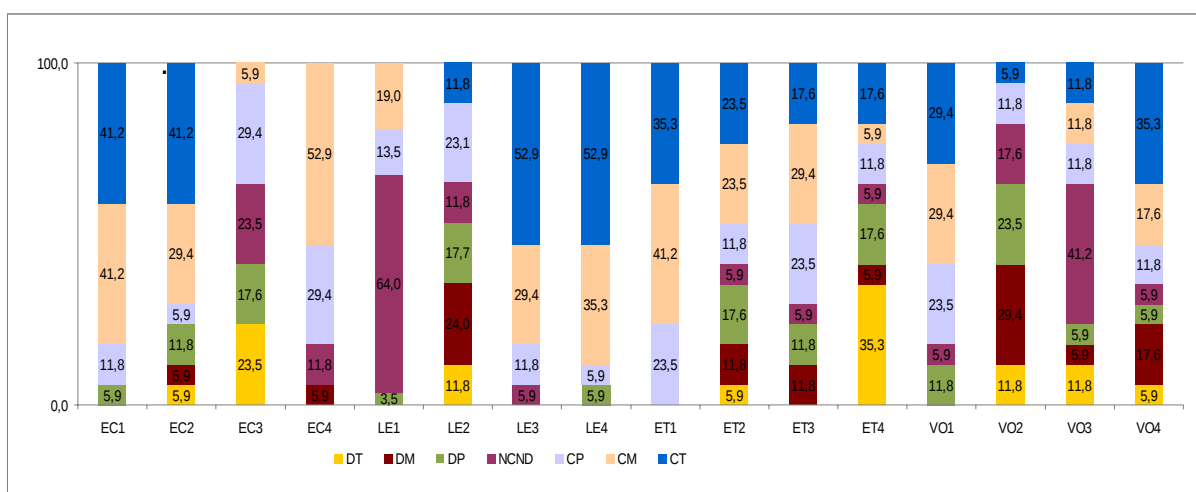


FIGURA 16 – Distribuição do nível de concordância dos *stakeholders* internos, tipo funcionário da produção, em relação à Dimensão das Categorias de RS.

Fonte: Elaboração própria através de dados empíricos, 2010.

As entrevistas a seguir revelam um pouco da percepção dos funcionários da produção em relação às categorias acima discutidas, quando se constata insatisfação em termos de ganho salarial, além da não privacidade na exposição de reclamações e reivindicações:

Antes a empresa comprava muita fruta e estocava. Hoje ela só compra o que vai ser logo usado, todo dia tem caminhão entregando fruta. (EC. – Ent.1 – 30 anos, Masc.)

Eu acho que ganho muito pouco, num corresponde nem de perto o tanto que trabalho. Ultimamente, pra não aumentarem nosso salário, “fizero” foi diminuir a carga horária. (EC. – Ent.2 – 28 anos, Masc.)

Nossas carteiras são assinadas, mas às vezes acontece de não pagar as férias no dia certo, descontam a cesta básica e não entregam. Plano de saúde, só se o funcionário pagar e quando demite é uma demora para pagar os direitos e também não paga salubridade. Os impostos eu não sei, mas já acontece de não depositar o fundo de garantia. (LE. – Ent.1 – 30 anos, Masc.)

O código de ética eles apresentam quando a gente entra na empresa. Aqui não tem local certo pra reclamar nada, se quiser é direto com o chefe, Tem uns casos que as demissões são injustas e pior chegam hoje e falam “pro” camarada que não precisa mais “vim” trabalhar amanhã sem dizer motivo nem nada. (ET. – Ent.2 – 28 anos, Masc.)

Nós aqui da produção não sabemos de nada, o que vejo é um Instituto que tem uns alunos de escola pública daqui da cidade e aprendendo várias profissões e depois as empresas daqui do município mesmo contratam. (VO. – Ent.2 – 28 anos, Masc.)

A Tabela 6 evidencia a partir dos dados da pesquisa que as categorias apresentam níveis altos de neutralidade e/ou discordância (todas as variáveis possuem média inferior a 6).

Na categoria econômica foi observada maior média (5,29), embora com elevado desvio padrão (1,86) e com coeficiente de variação (0,35). Contudo, esta posição na categoria econômica não é unânime entre os entrevistados. Na afirmativa EC3, que aborda que os funcionários estão satisfeitos em trabalhar na empresa, foi detectado ampla variabilidade de respostas, mostrando a divergência de opiniões.

TABELA 6 – Distribuição estatística do índice de concordância dos *stakeholders* internos, tipo funcionário da produção, considerando à Dimensão das Categorias de RS.

Categorias de RS	Média Aritmética	Desvio padrão	Coeficiente de Variação
Econômico	5.29	1,86	0,35
Legal	5.07	1,80	0,35
Ética	4,81	2,01	0,42
Voluntária	4,46	1.94	0,43

Fonte: Elaboração própria a partir do programa STATA, 2010.

4.3.2.2 Tipos de Comportamento de Resposta

Em relação aos aspectos de comportamento de resposta, constatou-se junto aos funcionários da produção um alto percentual de concordância (53,8%) referindo-se que a empresa se adéqua às exigências normativas como forma de evitar sanções, seja com a realização periódica de auditorias (Figura 17 – DEF1), seja como forma de evitar acidentes ou conflitos com a comunidade, o que configura um comportamento defensivo por parte da empresa.

No comportamento reativo, acomodativo e pró-ativo foram constatados variação nas respostas, predominando a discordância em relação às afirmativas, evidenciando que os *stakeholders* percebem que a empresa trabalha de forma defensiva. (Figura 17).

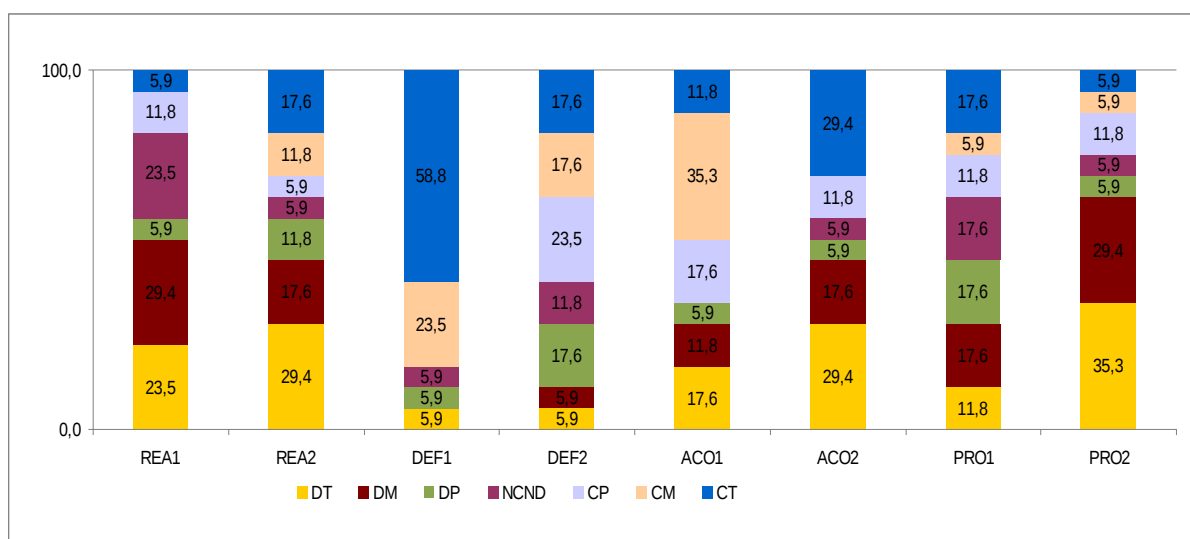


FIGURA 17 – Distribuição do nível de concordância dos *stakeholders* internos, tipo funcionário da produção, em relação à Dimensão dos Tipos de Comportamento de Resposta.

Fonte: Elaboração própria através de dados empíricos, 2010.

Nas entrevistas realizadas com os funcionários da produção, percebeu-se grande variabilidade de respostas, predominando, por vezes, o desconhecimento da atuação da empresa perante suas ações sociais, além do não envolvimento direto desses funcionários, como segue:

Eu acho que a empresa não desenvolve ação porque o pessoal reclama; esse instituto foi ela que começou, e não foi porque o governo solicitou. Na verdade, não sabemos se a empresa tem outras ações, ela não fala aqui dentro para nós da produção. (REA. – Ent.1 – 30 anos, Masc.)

Não sei se ela desenvolve ações sociais, então não tenho como responder. Só sei que vi um problema que aconteceu com o açude que estava cheirando mal, e depois que reclamaram a empresa tomou providências. (DEF. – Ent. 2 – 28 anos, Masc.)

Eu não vejo nenhuma ação aqui dentro não, se faz não sabemos. (ACO. – Ent. 2 – 28 anos, Masc.)

O único projeto social é o Instituto, que tem curso de formação profissional para os jovens de escolas públicas, mas nossos filhos não têm privilégios para participar desses cursos não. (PRO. – Ent.1 – 30 anos, Masc.)

A Tabela 7 permite observar que a empresa adota predominantemente um comportamento defensivo, apresentando maior média aritmética (5,32), com desvio padrão (1,87) e o menor coeficiente de variação (0,35). Neste sentido, foi evidenciada expressiva variação de respostas na DEF2 afirmativa, que menciona que os programas sociais são desenvolvidos para evitar conflitos com a comunidade.

Nos demais comportamentos foram observados maiores desconformidades entre o nível de concordância médio e o individualizado (menores médias e maiores variações), reflexo da não predominância de respostas concordantes ou discordantes, como foi visualizado na figura anterior.

TABELA 7 – Distribuição estatística do índice de concordância dos *stakeholders* internos, tipo funcionário da produção, considerando a Dimensão dos Tipos de Comportamento de Resposta.

Comportamento de Resposta	Média Aritmética	Desvio padrão	Coeficiente de Variação
Reativa	3,21	2,07	0,65
Defensiva	5,32	1,87	0,35
Acomodativa	4,06	2,37	0,58
Pró-ativa	3,29	2,05	0,62

Fonte: Elaboração própria a partir do programa STATA, 2010.

4.3.2.3 Áreas de Ações/Programas

No que se refere às áreas de ações/programas, as respostas dos funcionários da produção mostraram-se bastante parecidas com os funcionários ligados à administração, predominando elevado grau de concordância em praticamente todas as ações, sobressaindo-se consumo, mas essencialmente segurança do produto.

Entretanto, nas ações de meio ambiente que dizem respeito aos estudos que minimizem os impactos ambientais, e na segurança do trabalho, com relação à ocorrência de acidentes nos últimos dois anos, as respostas dos funcionários da produção prevaleceram à discordância, assim como as respostas dos funcionários ligados à administração (Figura 18).

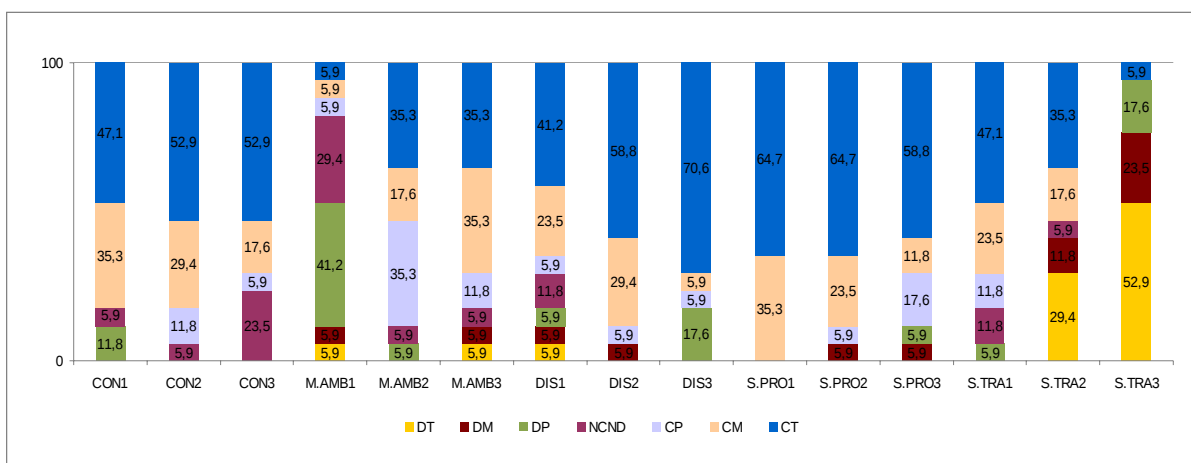


FIGURA 18 – Distribuição do nível de concordância dos stakeholders internos, tipo funcionário da produção, em relação à Dimensão das Áreas de Ações/Programas.

Fonte: Elaboração própria através de dados empíricos, 2010.

De modo semelhante à aplicação dos questionários, as entrevistas dos funcionários da produção a seguir colocadas, confirmam as tendências verificadas nas áreas de ações de segurança do produto, discriminação, meio ambiente e segurança do trabalho, além de haver semelhanças com as respostas dos funcionários da administração.

Os produtos são de muito boa qualidade, é uma das coisas que a empresa tem maior preocupação; a produção é acompanhada por pessoas especializadas e tudo passa pelo laboratório, e todas as máquinas do processo são bem higienizadas, todos os funcionários são treinados para desenvolver as atividades. (S.PRO. – Ent.1 – 30 anos, masc.)

Aqui não tem diferença de salário por causa do sexo e também discriminação por cor ou religião, mas a empresa prefere contratar pessoas mais novas. O que não gostamos mesmo é a diferença que tem entre os operários da produção e as pessoas que trabalham nos escritórios; lá eles têm mais direitos do que a gente. (DIS. – Ent.1 – 30 anos, masc.)

Aqui tem uma área verde muito grande por conta do plantio dos cajueiros, mas não sei se tem uma área somente devido a preservação, e também nunca falaram nada de estudos de impactos ambientais. (M.AMB. – Ent. 2 – 28 anos, Masc.)

A empresa treina e exige que todos os funcionários utilizem os equipamentos de proteção individual, mas acontece que algumas vezes faltam equipamentos ou não estão adequados para algumas atividades específicas, pois ficamos muito expostos aos produtos químicos. Aconteceram acidentes, mas de pouca gravidade, nada que afaste os funcionários de suas atividades. (S.TRA. – Ent.1 – 30 anos, masc.)

Na Tabela 8, observa-se maior média aritmética (6,33) e menor coeficiente de variação (0,19); para ações/ programas está relacionada a segurança do produto, demonstrando uma coerência interna das respostas dos funcionários da produção. Em relação às ações relativas ao meio-ambiente e à segurança do trabalho ocorreram as menores médias de concordância com as maiores variações (0,35 e 0,62, respectivamente).

TABELA 8 – Distribuição estatística do índice de concordância dos *stakeholders* internos, tipo funcionário da produção, considerando a Dimensão das Áreas de Ações/Programas.

Comportamentos de Respostas	Média Aritmética	Desvio padrão	Coeficiente de Variação
Reativa	3,21	2,07	0,65
Defensiva	5,32	1,87	0,35
Acomodativa	4,06	2,37	0,58
Pró-ativa	3,29	2,05	0,62

Fonte: Elaboração própria a partir do programa STATA, 2010.

4.3.2.4 Percepção dos Funcionários da Produção

A Figura 19 (cubo do modelo tridimensional de Carroll, 1979), apresenta o resultado final da percepção dos *stakeholders* em análise.

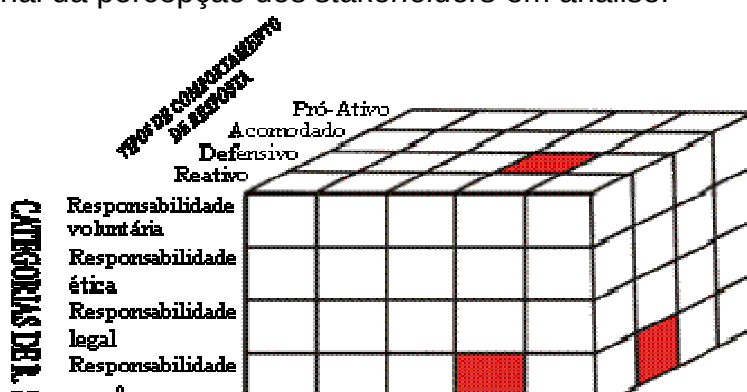


FIGURA 19 - Cubo Tridimensional – Percepção dos Funcionários da Produção
Fonte: Adaptado de Carroll (1979)

Em relação aos *stakeholders* do tipo funcionários da produção, constatou-se como resultado síntese do estudo, dados iguais aos resultados encontrados pelos funcionários da administração, visto que na visão *stakeholders* do tipo funcionários da produção a empresa desenvolve suas atividades visando à responsabilidade econômica; seu comportamento foi tido como defensivo; e sua área de ações/programas prioriza a segurança do produto.

4.3.3 Tipo de stakeholder: gestor

Antes de iniciar as discussões de avaliação para os *stakeholders* internos do tipo gestores, faz-se necessário apresentar os quadros com as dimensões de Categorias de Responsabilidade Social; Comportamento de Respostas; Áreas de Ações/Programas, com as variáveis, siglas e as respectivas afirmativas delineadas, a seguir descritas nos Quadros 12; 13 e 14. Após a apresentação desses quadros, seguem as discussões dos resultados dos *stakeholders* internos do tipo Gestores.

QUADRO 12 - Siglas e afirmativas dos questionários aplicados aos *stakeholders* internos, tipo gestores, quanto à Dimensão das Categorias de RS.

Dimensão	Variáveis	Sigla	Afirmativa do Questionário do Anexo A
C A T E G O R I A S D E S	Resp. Econômica	EC1	Investimento em estrutura-física da empresa
		EC2	Satisfação nas transações comerciais
		EC3	Produtividade acompanhada e controlada
		EC4	Satisfação dos clientes é indicador de desempenho
	Resp. Legal	LE1	Impostos e tributos federal, estadual e municipal pagos corretamente
		LE2	Legislação de contratação do pessoal
		LE3	Produtos de acordo com normas do Código de Defesa do Consumidor

	Resp. Ética	LE4	Legislação ambiental
		ET1	Código de ética
		ET2	Respeito à integridade física e moral
		ET3	Adoção dos valores éticos
		ET4	Procedimento confidencial para reclamações
	Resp. Voluntária	VO1	Desenvolvimento de atividade para melhor a qualidade de vida da comunidade
		VO2	Estimulo ao voluntariado aos funcionários
		VO3	Abertura para conversar sobre possíveis problemas da comunidade
		VO4	Incentivo aos funcionários para fazerem cursos, especializarem-se

Fonte: Elaboração própria

QUADRO 13- Siglas e afirmativas dos questionários aplicados aos *stakeholders* internos, tipo gestores, quanto à Dimensão dos Tipos de Comportamento de Resposta.

Dimensão	Variáveis	Sigla	Afirmativa do Questionário do Anexo A
TIPOS DE COMPORTAMENTOS DE RESPOSTAS	Reativa	REA1	Ações sociais após reclamações da comunidade
		REA2	Os projetos sociais para diminuir os impactos negativos
	Defensiva	DEF1	Ações como proteção das auditorias
		DEF2	Os programas sociais para evitar conflitos com a comunidade
	Acomodativa	ACO1	Projetos sociais apenas conforme as normas e legislação
		ACO2	Sistema de gestão atende às necessidades dos funcionários
	Pró-ativa	PRO1	Projetos sociais contra erradicação do trabalho infantil, analfabetismo, discriminação, incentivo à cultura
		PRO2	Projetos sociais além das expectativas da comunidade e governo

Fonte: Elaboração própria

QUADRO 14 - Siglas e afirmativas dos questionários aplicados aos *stakeholders* internos, tipo gestores, quanto à Dimensão das Áreas de Ações/Programas.

Dimensão	Variáveis	Sigla	Afirmativa do Questionário do Anexo A
ÁREAS DE AÇÃO S/PROGRAMAS	Consumo	CON1	Recolhimento de produtos com problemas do mercado
		CON 2	Normas técnicas dos produtos – normas de etiquetagem
		CON 3	Pesquisas de mercado para desenvolver os produtos
	Meio Ambiente	M.AMB1	Estudos de impacto ambiental, preservação de espécies
		M.AMB 2	Disposição de resíduos da produção e reutilização de água
		M.AMB 3	Técnicas de redução de poluição ao ambiente
	Discriminação	DIS1	Igualdade de salários entre homens e mulheres
		DIS2	Ocupação de cargos de chefia, independente da raça ou sexo
		DIS3	Liberdade de escolha religiosa
	Segurança	S.PRO1	Explicitação das normas técnicas na fabricação dos produtos

	do Produto	S.PRO 2	Normas de excelência do padrão de qualidade do produto
		S.PRO 3	Planejamento para armazenamento de materiais, estoque, distribuição e venda.
	Segurança no Trabalho	S.TRA1	Treinamentos e fiscalização da utilização dos EPI's
		S.TRA2	Fiscalização da infraestrutura para impedir danos à saúde dos funcionários
		S.TRA3	Acidentes com os colaboradores nos últimos 2 anos

Fonte: Elaboração própria

Neste grupo de *stakeholder* são considerados aqueles com cargo de gerência na empresa, e que correspondem à cerca de 22% dos entrevistados, ou seja, 9 gestores. Com base nessa informação, são discutidas as percepções do grupo a partir de cada das dimensões a seguir apresentadas.

4.3.3.1 Categorias de RS

Observando a Figura 20, que contempla a dimensão das categorias na visão dos gestores, é possível identificar que os maiores índices de concordância referem-se aos aspectos econômicos (33,3%) e legais (66,7%), porém com predominância deste último, principalmente nas afirmativas como atendimento das normas de defesa do consumidor e legislação ambiental.

A categoria ética, apesar de apresentar elevada uniformidade nas respostas nas três primeiras afirmativas de concordância, a última afirmativa (ET4) se destaca pela grande variabilidade de discordância ao evidenciar que a empresa não possui procedimento confidencial, para que os funcionários possam apresentar reclamações (77,0%).

No que se refere à categoria voluntária, foi observada uma grande variação de respostas e de discordância, diminuindo a média geral das afirmações e tornando o resultado do construto não tão significativo e uniforme quanto à categoria de responsabilidade legal (66,7%).

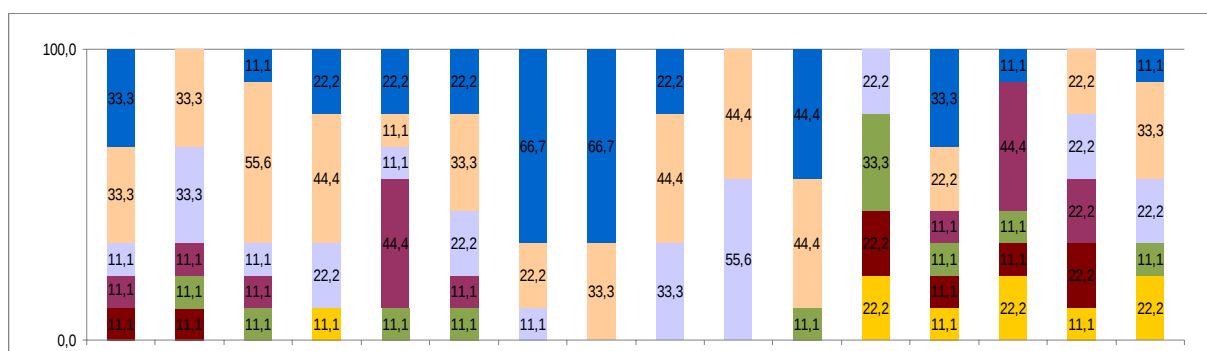


FIGURA 20 – Distribuição do nível de concordância dos *stakeholders* internos, tipo gestores, em relação à Dimensão das Categorias de RS.

Fonte: Elaboração própria através de dados empíricos, 2010.

Tomando por base o verificado na Figura 20, as entrevistas abaixo reafirmam os fatores constatados, uma vez que houve a demonstração de que a empresa se preocupa com as ações econômicas, mas que os fatores de ordem legal para os gestores se sobressaem às demais categorias analisadas.

Sim, o cliente é o nosso termômetro no mercado, temos também o SAC e todos os resultados são avaliados na reunião de análise crítica. (EC. – Ent.2 – 33 anos, Fem.)

Aqui somos auditados por auditor externo e sempre estamos de acordo com a legislação e os impostos são devidamente pagos em dia. (LE. – Ent.1 – 33 anos, Masc.)

A empresa tem a preocupação de quando contratamos novos funcionários apresentar o código de ética para que possam tomar conhecimento e seguir as normas da empresa. Eles têm liberdade de fazer reclamação direta com seus superiores. (ET. – Ent.2 – 33 anos, Fem.)

Temos o instituto que se encarrega de realizar ações que beneficiam a comunidade da região. (VO. – Ent.2 – 33 anos, Fem.)

A Tabela 9 confirma os resultados da Figura anterior, sendo possível observar que a maior média aritmética (5,89) e o menor coeficiente de variação (00,22) são referentes à categoria legal, principalmente, nas afirmativas LE2 e LE3 que foram apresentadas na Figura 18.

As demais apresentam situação inversa, apresentando menores médias e maiores variações. Há que se destacar o baixo nível de concordância entre os gestores nas categorias ética e voluntária (4,83 e 4,11, respectivamente).

TABELA 9 – Distribuição estatística do índice de concordância dos *stakeholders* internos, tipo gestores, considerando à Dimensão da Categoria de RS.

Categorias de RS	Média Aritmética	Desvio Padrão	Coeficiente de Variação
Econômica	5,28	1,52	0,29
Legal	5,89	1,28	0,22
Ética	4,83	1,56	0,32

Voluntária	4,11	2,07	0,50
------------	------	------	------

Fonte: Elaboração própria a partir do programa STATA, 2010.

4.3.3.2 Tipos de Comportamento de Resposta

Pela percepção dos Gestores, depreende-se que a empresa adota um comportamento defensivo, uma vez que o grau de maior concordância está nas variáveis desse comportamento, afirmando que a empresa adéqua suas ações às exigências de auditorias (56,6% de concordo muito).

O comportamento acomodativo mostra-se, visto que os *stakeholders* concordam pouco (ACO1-66,7%) que o sistema de gestão da empresa executa seus projetos sociais somente conforme as normas e legislação, e atendem somente às necessidades básicas dos funcionários.

No que se refere ao comportamento reativo, apesar da variação das respostas, percebe-se que os gestores se mostram passivos na afirmativa que relata que a empresa somente desenvolve suas ações após reclamações por parte da comunidade (REA1). Já no comportamento pró-ativo, além da grande variação de respostas, os gestores discordam (PRO1- 55,5%) que no planejamento da empresa são incorporadas ações voltadas à responsabilidade social.

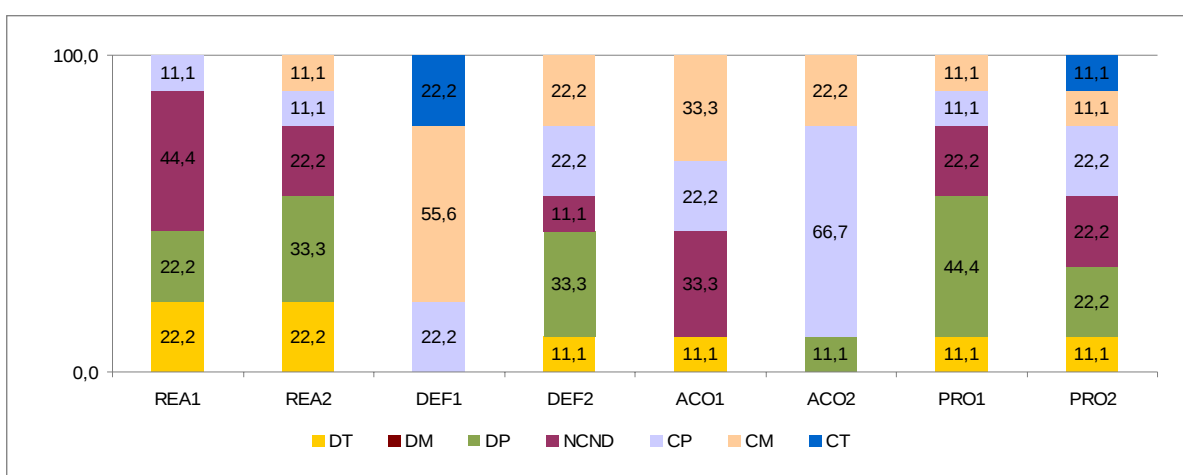


FIGURA 21 – Distribuição do nível de concordância dos *stakeholders* internos, tipo gestores, considerando a Dimensão dos Tipos de Comportamento de Resposta.

Fonte: Elaboração própria através de dados empíricos, 2010.

Na pesquisa qualitativa não é possível identificar uma linha de concordância com as respostas dos questionários de Comportamentos de

Respostas, como foi verificado nas análises anteriores dos funcionários da administração e da produção, visto que os entrevistados responderam de forma divergente do conjunto dos gestores que responderam aos questionários, mostrando que a empresa age de modo mais pró-ativo do que defensivo, como pode ser percebido nas falas seguintes:

Ela se antecipa e procura desenvolver ações de acordo com as necessidades da comunidade. (REA. – Ent.2 – 33 anos, Fem.)

Ela pode até desenvolver alguma ação para responder problemas que tenha causado, mas não só por isso. (DEF. – Ent.1 – 33 anos, Masc.)

Todas as ações sociais são desenvolvidas através do Instituto Educacional e são realizadas independentes de exigências. (ACO. – Ent.1 – 33 anos, Masc.)

Devido à parceria com o Instituto já consta no nosso planejamento verba com destino para realização de atividades sociais. (PRO. – Ent.2 – 33 anos, Fem.)

A Tabela 10 confirma as discussões dos resultados da Figura anterior, onde é possível observar um baixo nível de concordância em relação ao comportamento assumido pela empresa.

A maior média aritmética (5,00) pertence ao comportamento defensivo e representa um posicionamento neutro dos gestores em relação ao comportamento indagado. Foi ressaltada a variação nas respostas da afirmativa DEF2 que pode estar ocorrendo um desconhecimento se a empresa desenvolve programas sociais como forma de evitar conflitos com a comunidade.

Quanto aos baixos níveis dos comportamentos reativo e pró-ativo se dá devido à grande variação das respostas como percebemos no coeficiente de variação (0,45 e 0,43 respectivamente) mostrando instabilidade nas respostas dos gestores.

TABELA 10 – Distribuição estatística do índice de concordância dos *stakeholders* internos, tipo gestores, considerando a Dimensão dos Tipos de Comportamento de Resposta.

Comportamento de Respostas	Média aritmética	Desvio padrão	Coeficiente de Variação
Reativa	3,28	1,49	0,45
Defensiva	5,00	1,61	0,32
Acomodativa	4,78	1,26	0,26
Pró-ativa	4,11	1,78	0,43

Fonte: Elaboração própria a partir do programa STATA, 2010.

4.3.3.3 Áreas de Ações/Programas

Pela percepção dos gestores da empresa é demonstrado mais uma vez a tendência observada em relação ao desenvolvimento de ações de segurança do produto, que se sobressai em relação às demais ações pesquisadas como mostram o grau de concordância total (66,7%), confirmando que realmente a empresa adota políticas sérias e rígidas para atender às normas de excelência de qualidade do produto (S.PRO.2).

Nas ações de meio ambiente, verifica-se que os gestores concordam muito (66,7%) que a empresa dispõe adequadamente seus resíduos (M.AMB.2) e procura sempre buscar novas tecnologias para reduzir a poluição (M.AMB.3), mas percebe-se que houve uma variação nas respostas, que afirmam ter a empresa iniciativa em relação aos impactos ambientais causados por ela (M.AMB.1).

Em relação às ações de consumo, é possível identificar que os stakeholders concordam muito (77,8%) que a empresa dispõe adequadamente às normas técnicas nos produtos (CONS2), mas percebe-se variações nas respostas quando afirma que a mesma possui atendimento pós-venda(CON3).

Na discriminação, verifica-se que na afirmativa que relata a não existência de barreiras na contratação de pessoas com mais de 45 anos (DIS3) os gestores variam nas respostas, demonstrando instabilidade. (Figura 22).

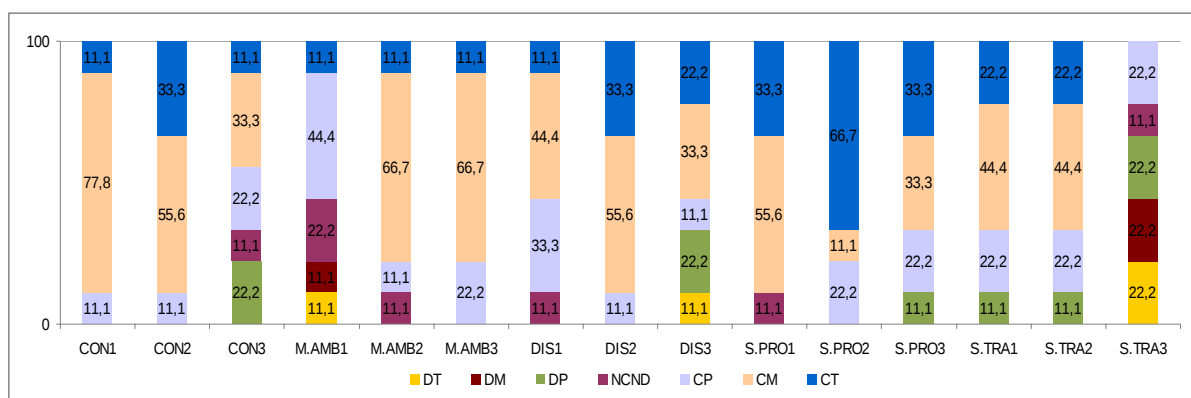


FIGURA 22 – Distribuição do nível de concordância dos *stakeholders* internos, tipo gestores, em relação às Áreas de Ações/Programas.

Fonte: Elaboração própria através de dados empíricos, 2010.

Diferentemente da Dimensão dos Comportamentos de Respostas, a Área de Ações/Programas demonstrou total concordância entre as respostas dos questionários e entrevistas dos gestores, de forma geral, como pode ser identificado pelas falas a seguir descritas:

As informações técnicas constam nas embalagens de acordo com o código do consumidor e o atendimento pós-venda é através do nosso SAC. (CON. – Ent.1 – 33 anos, Masc.)

A empresa está sempre buscando novas tecnologias para tornar as operações mais produtivas e mais limpas. Temos coleta seletiva e os resíduos são destinados para locais adequados. (M.AMB. – Ent.1 – 33 anos, Masc.)

Não temos problemas de diferença entre mulheres e homens, idade e raça para desenvolver atividades, salário e chefias; tudo depende de suas competências e do seu desempenho na função. (DIS. – Ent.2 – 33 anos, Fem.)

A qualidade dos produtos é prioridade da empresa, e sempre estamos passando por auditorias devido a isso 22.000. Nossos funcionários conhecem as boas práticas de fabricação e são treinados e acompanhados em suas atividades. (S.PRO. – Ent.1 – 33 anos, Masc.)

Na Tabela 11, é possível observar que a maior média aritmética (6,11), menor desvio padrão (1,05) e coeficiente de variação (0,17) pertencem às ações que dizem respeito à segurança do produto, onde se percebe que ocorre estabilização nas respostas. Já a segurança do trabalho apresenta a menor média e maior desvio padrão e coeficiente de variação, devido à fragmentação nas respostas, confirmando os dados discutidos da Figura anterior.

TABELA 11 – Distribuição estatística do índice de concordância dos *stakeholders* internos, tipo gestores, considerando à Dimensão das Áreas de Ações/Programas.

Ações/Programas	Média aritmética	Desvio padrão	Coeficiente de Variação
Consumo	5,74	1,06	0,18
Meio ambiente	5,30	1,38	0,26
Discriminação	5,56	1,42	0,26
Segurança do Produto	6,11	1,05	0,17
Segurança do Trabalho	4,74	1,85	0,39

Fonte: Elaboração própria a partir do programa STATA, 2010.

4.3.3.4 Percepção dos Gestores

A pesquisa com os stakeholders externos envolveu a participação de 35 respondentes, sendo 6 clientes, 5 fornecedores, 10 comunidade, 9 consumidores, 5 parceiros, o que representa uma amostra dos *stakeholders* pesquisados. O perfil dos entrevistados, quanto à idade, a escolaridade e o sexo é apresentado na Tabela 12.

Os dados mostram que os *stakeholders* entrevistados são jovens, sendo que cerca de 77% deles encontram-se acima de 26 anos. Em relação ao grau de instrução, (37,1%) têm o segundo grau completo, da mesma forma que 37,1% possuem nível universitário. A maioria dos entrevistados é do sexo masculino, com 51,45%.

TABELA 12 - Perfil dos Stakeholders Externo

Idade	Qt.	Freq. %	Grau de Instrução	Qt.	Freq. %	Sexo	Qt.	Fre q. %
Menos de 16	1	2,9	1º. Grau	0	0	Masculino	18	51,45
De 16 a 18	1	2,9	2º. Grau	13	37,1	Feminino	17	48,55
De 18 a 20	2	5,7	3º. Grau	13	37,1			
De 20 a 22	0	0,0	1º. Grau incompleto	0	0			
De 22 a 24	2	5,7	2º. Grau incompleto	6	17,2			
De 24 a 26	2	5,7	3º. Grau incompleto	3	8,6			
Mais de 26	27	77,1	Nível Técnico	0	0			
Total	35	100	Total	35	100	Total	35	100

Fonte: Elaboração própria a partir do programa STATA, 2010.

4.5 A Empresa sob a percepção dos *stakeholders* externos

A percepção dos stakeholders externos em relação às dimensões das categorias (econômica, legal, ética e voluntária), comportamentos de respostas (reativo, defensivo, acomodativo pró-ativo) foi avaliada através do questionário apresentado nos Quadros 15; 16 e 17 para *Stakeholders* externos do tipo clientes, comunidades, consumidores, fornecedores e parceiros.

QUADRO 15 - Siglas e afirmativas dos questionários aplicados aos *stakeholders* externos quanto à Dimensão das Categorias de RS

Dimensão	Variáveis	Sigla	Afirmativa do Questionário do Anexo A
----------	-----------	-------	---------------------------------------

CATEGORIAS DE RS	Econômica	EC1	Produtos atendem aos requisitos dos clientes
		EC2	Satisfação nas transações comerciais
	Legal	LE1	Produtos de acordo com normas do Código de Defesa do Consumidor
		LE2	Atividades dentro da legalidade
	Ética	ET1	Respeito à integridade física e moral dos clientes
		ET2	Divulgação do código de ética
	Voluntária	VO1	Projetos de n.educacional e ambiental na comunidade
		VO2	Campanhas voltadas para melhoria da qualidade de vida

Fonte: Elaboração própria.

QUADRO 16 - Siglas e afirmativas dos questionários aplicados aos *stakeholders* externos quanto a Dimensão dos Tipos de Comportamento de Resposta

Dimensão	Variáveis	Sigla	Afirmativa do Questionário do Anexo 2
TIPOS DE COMPORTAMENTOS DE RESPOSTAS	Reativa	REA1	Ações sociais após reclamações da comunidade
		REA2	Projetos sociais para diminuir os impactos negativos
	Defensiva	DEF1	Receptividade para resolução de problemas ocasionados por ela
		DEF2	Os programas sociais para evitar conflitos com a comunidade
	Acomodativa	ACO1	Ações sociais para cumprir exigências legais
		ACO2	Projetos sociais somente para atender solicitação do governo
	Pró-ativa	PRO1	Projetos sociais adotados por iniciativa própria
		PRO2	Projetos sociais contra erradicação do trabalho infantil, analfabetismo, discriminação, incentivo à cultura

Fonte: Elaboração própria

QUADRO 17 - Siglas e afirmativas dos questionários aplicados aos *stakeholders* externos quanto a Dimensão das Área de Ações/Programas.

Dimensão	Variáveis	Sigla	Afirmativa do Questionário do Anexo 3
ÁREAS DE AÇÃO S/PROGRAMAS	Consumo	CON1	Transfere informações necessárias aos clientes
		COM 2	Possui atendimento pós-venda
	Meio Ambiente	M.AMB1	Projetos para preservação do meio ambiente
		M.AMB 2	Fornecer informações sobre educação ambiental
	Discriminação	DIS1	Barreiras de contratação após 45 anos
		DIS2	Desconhece discriminação social e racial
	Segurança do Produto	S.PRO1	Produtos oferecem riscos à saúde
		S.PRO 2	Normas de excelência do padrão de qualidade do produto
	Segurança do Trabalho	S.TRA1	Fiscalização da infraestrutura para impedir danos à saúde dos funcionários
		S.TRA2	Colaboradores utilizam EPI's no trabalho

Fonte: Elaboração própria

4.5.1 Tipo de Stakeholder: cliente

Neste grupo são considerados aquelas pessoas que têm uma maior proximidade com a empresa, e que correspondem à cerca de 17% dos entrevistados, ou seja 06 clientes.

4.5.1.1 Categorias de RS

De acordo com a Figura 24, na percepção dos clientes a dimensão da categoria de responsabilidade legal obteve maior índice de concordância total nas duas variáveis pesquisadas, que dizem respeito se os produtos estão de acordo com as normas do código de defesa do consumidor (LE1 - 66,7%) e se a empresa desenvolve suas atividades dentro da legalidade (LE2 - 66,7%).

No que se refere à responsabilidade ética percebe-se de acordo com as respostas dos *stakeholders* que estes não possuem conhecimento se a empresa possui código de ética (ET2 – 66,7%), Já que não concordam e nem discordam da afirmativa. Na categoria voluntária, é percebida também, falta de conhecimento dos projetos educacionais e ambientais desenvolvidos pela empresa, como bem evidencia a primeira afirmativa (VO1 – 75%).

Ressalta-se que os clientes concordam que os produtos da empresa atendem os requisitos de exigência dos clientes, como mostra a primeira afirmativa da categoria econômica (EC1 – 83,3%).

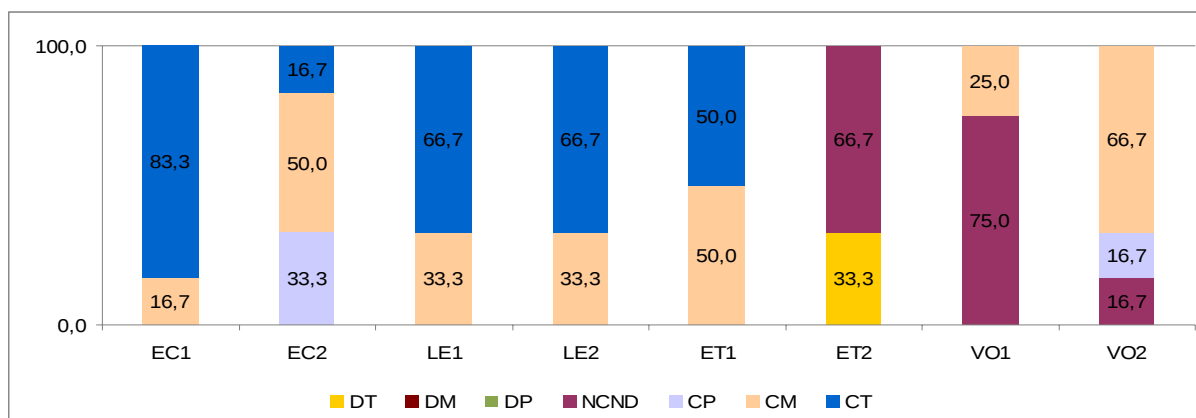


FIGURA 24 – Distribuição do Nível de Concordância dos *Stakeholders* Externos, tipo Clientes, em relação à Dimensão das Categorias de RS.

Fonte: Elaboração própria através de dados empíricos, 2010.

Pelas entrevistas realizadas, percebe-se que os produtos possuem excelente aceitação pelos clientes, visto que estão amplamente satisfeitos em revender o que é produzido, além de ter sido verificado o cumprimento de obrigações e das normas legais de produção e defesa do consumidor, de acordo com as falas a seguir delineadas:

Os produtos têm uma grande aceitação no mercado, sua variedade responde totalmente as preferências de quem consome, e seus preços são de acordo o público que a empresa pretende atingir. (EC. – Ent.1 – 45 anos, Masc.)

Os produtos estão conforme as normas do consumidor, e estamos falando de uma empresa que exporta e ta há muito tempo no mercado; acredito que trabalhe totalmente dentro da legalidade. (LE. – Ent.1 – 45 anos, Masc.)

É uma empresa que cumpri suas obrigações com 'nós' clientes; seu representante nos trata bem e com respeito. (ET. – Ent.2 – 29 anos, Masc.)

Não sei responder de forma concreta, mas só em empregar vários pais de família, com certeza eleva a qualidade de vida das pessoas que residem na região. Se está aberta ou não para solucionar problemas não poderei te responder, isso já foge do meu conhecimento. (VO. – Ent.1 – 45 anos, Masc.)

A Tabela 13 evidencia a estabilidade de opiniões acerca da avaliação da categoria legal (média 6,67; desvio padrão 0,49, e coeficiente de variação 0,7). No entanto, na avaliação da categoria ética demonstra haver diversidade de opiniões, pois apesar da média aritmética ter sido elevada (5,33), partindo para a concordância, há elevado desvio padrão (2,0), e coeficiente de variação de (0,38), o que revela um desconhecimento da existência de código de ética na empresa pesquisada.

TABELA 13 – Distribuição do Nível de Concordância dos *Stakeholders* Externos, tipo Clientes, considerando a Dimensão das Categorias de RS

Comportamentos de Respostas	Média aritmética	Desvio padrão	Coeficiente de Variação %
Econômica	6,33	0,78	12,00
Legal	6,67	0,49	7,00
Ética	5,33	2,00	38,00
Voluntária	5,10	0,99	19,00

Fonte: Elaboração própria a partir do programa STATA, 2010.

4.5.1.2 Tipos de Comportamento de Resposta

A Figura 25 expõe a percepção dos Clientes em relação à Dimensão dos Comportamentos de Respostas da empresa estudada. Na visão deles, a empresa age de forma Acomodativa, quando se observa elevado número de concordância na afirmativa que diz ser as ações desenvolvidas, apenas para cumprir as exigências legais (ACO1 – 60%).

No comportamento reativo, verifica-se uma falta de conhecimento dos *stakeholders*, em relação se a empresa desenvolve ações somente depois de reclamações da comunidade e se há projetos que amenizem os impactos negativos que ela pode causar ao ambiente e à comunidade (REA1 -75%).

A falta de conhecimento dos entrevistados se estende às variáveis do comportamento defensivo (DEF1 – 75%), uma vez que não sabem se a empresa se mostra receptiva para a resolução de problemas por ela ocasionados.

Na pró-ativa, identifica-se que os clientes possuem conhecimento parcial de que a empresa desenvolve projetos educacionais (PRO2 – 66,7%).

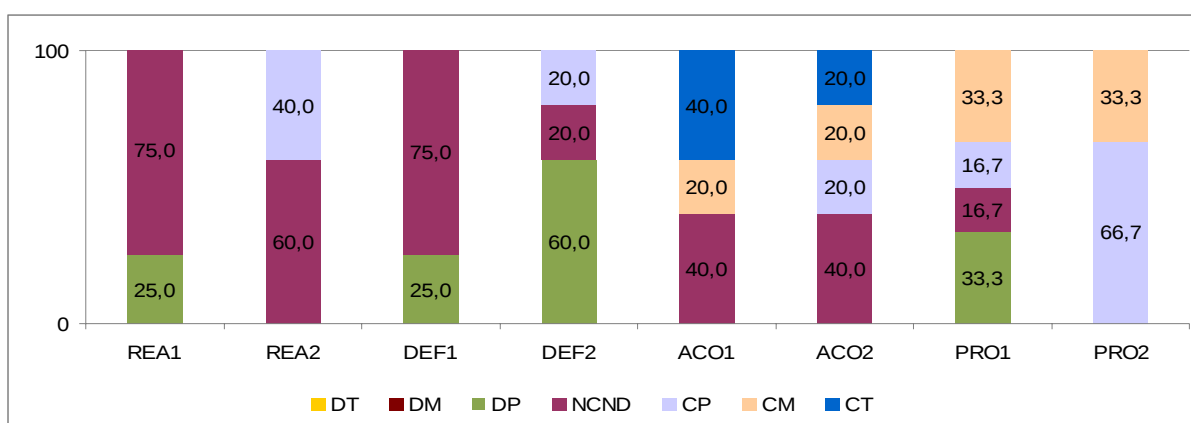


FIGURA 25 – Distribuição do nível de concordância dos *stakeholders* externos, tipo clientes, em relação à Dimensão dos Tipos de Comportamento de Resposta.

Fonte: Elaboração própria através de dados empíricos, 2010.

As entrevistas dadas pelos clientes refletem, de modo geral, a natureza do desconhecimento dos Comportamentos de Respostas da empresa, conforme entrevistas descritas abaixo:

Nesse assunto de resolver problemas que a empresa cria não vou ajudar muito; desconheço qualquer informação sobre isso. (REA. – Ent.1 – 45 anos, Masc.)

Sei que a empresa é localizada naquela região há bastante tempo, se ela tivesse algum problema na região já teria aparecido nos jornais. (DEF. – Ent.1 – 45 anos, Masc.)

Não posso responder sobre isso, porque não tenho conhecimento de reclamações da comunidade, só sei que tem um Instituto, mas não sei se foi o governo ou o povo que pediu. (ACO. – Ent.2 – 29 anos, Masc.)

O que sei é que às vezes ela faz distribuição de produtos nos eventos esportivos, culturais e também sei que ela criou um Instituto que trabalha com educação de jovens de “la” mesmo da região. (PRO. – Ent.2 – 29 anos, Masc.)

A Tabela 14 mostra que o comportamento acomodativo obteve a maior média aritmética (5,40), bem como o maior desvio padrão (1,35) e coeficiente de variação (25,0%). Este dado evidencia uma grande variação de respostas, demonstrando que os *stakeholders* não detêm o conhecimento se a empresa desenvolve suas ações sociais somente para cumprir as exigências legais(ACO1), e/ou para atender as solicitações da comunidade(ACO2).

TABELA 14 – Distribuição do nível de concordância dos stakeholders externos, tipo clientes, considerando a Dimensão dos Tipos de Comportamento de Resposta.

Comportamento de Respostas	Média aritmética	Desvio padrão	Coeficiente de Variação
Reativa	4,11	0,60	0,15
Defensiva	3,67	0,71	0,19
Acomodativa	5,40	1,35	0,25
Pró-ativa	4,92	1,08	0,22

Fonte: Elaboração própria a partir do programa STATA, 2010.

4.5.1.3 Áreas de Ações e Programas

Em relação aos aspectos da área de ações/programas do modelo utilizado na pesquisa, os *stakeholders* tipo cliente demonstram conforme a Figura 26, concordarem totalmente com as ações relacionadas à segurança do produto, quando acreditam que os produtos não oferecem riscos à saúde do consumidor (S.PRO1 – 100%), e atendem às normas de excelência do padrão da qualidade (S.PRO2 – 100%).

O padrão de concordância elevada também é observado em programas que dizem respeito às ações de consumo, como por exemplo, na afirmativa que diz que a empresa transfere informações técnicas necessárias aos seus clientes através dos produtos (CON1 – 100%), assim como sobre a questão de atendimento pós-venda (CON2 – 83,3%).

Mas, em relação às ações referentes ao meio ambiente notou-se elevado desconhecimento de atitudes de preservação ambiental desenvolvidas na comunidade (M.AMB1 – 50%), e discordância sobre trabalhos direcionados para a educação ambiental (M.AMB2 – 100%).

Do mesmo modo, percebeu-se desconhecimento em relação às questões de segurança do trabalho, nas duas afirmativas investigadas, tanto sobre utilização de EPI's, como em relação aos acidentes nos últimos dois anos (S.TRA1; S.TRA2 - 66,7%). Este resultado deve-se ao não contato/distância entre clientes e empresa.

Já a ação referente à discriminação, constatou-se desconhecimento total dos clientes (DIS1 – 100%), principalmente se a empresa deixa de contratar porque a pessoa tem mais de 45 anos de idade.

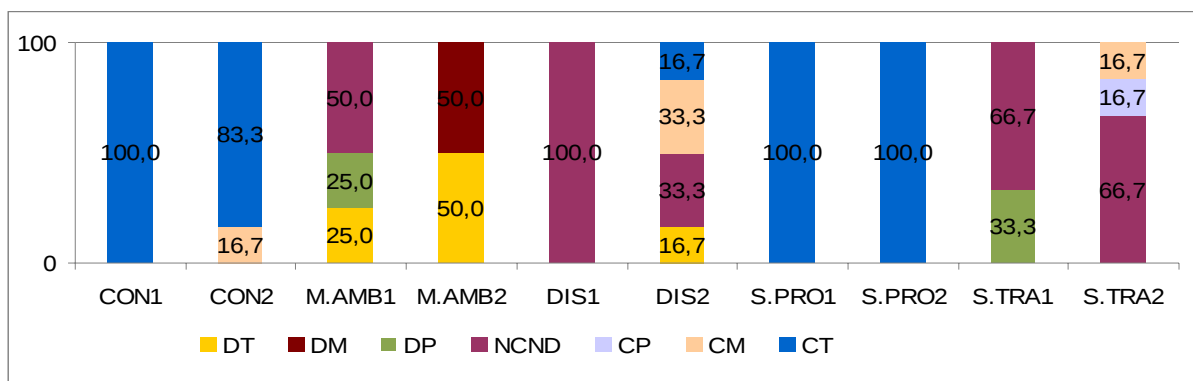


FIGURA 26 – Distribuição do nível de concordância dos *stakeholders* externos, tipo clientes, em relação à Dimensão das Áreas de Ações/Programas.

Fonte: Elaboração própria através de dados empíricos, 2010.

De modo geral, nas entrevistas a seguir, percebe-se que houve alto grau de concordância com os questionários aplicados, principalmente quando se observam fatores relacionados à qualidade do produto, informações técnicas necessárias nos produtos, assim como para as questões relacionadas ao meio ambiente, discriminação e segurança do trabalho.

Os produtos são de muito boa qualidade e na sua embalagem vem as informações exigidas, validade e data de fabricação. A empresa também exporta seus produtos e deve atender muitas exigências para isso. (S.PRO. Ent. 2 – 29 anos, Masc.)

Lá quando precisamos fazer alguma reclamação procuramos seu vendedor ou ligamos para a empresa para falar com o setor de vendas. (CON. Ent. 2 – 29 anos, Masc.)

Não sei se trás algum problema para o meio ambiente, agora algumas vezes que passamos perto da empresa, podemos sentir um cheiro forte, acho que por conta das frutas. Também não sei se faz trabalho sobre educação ambiental. (M.AMB. Ent. 1 – 45 anos, Masc.)

Fica difícil de saber se existe discriminação lá por dentro da empresa, devido meu contato ser diretamente com o pessoal da área comercial. (DIS. Ent. 2 – 29 anos, Masc.)

Não tenho conhecimento de acidentes na indústria. (S.TRA. Ent. 1 – 45 anos, Masc.)

Fica claro a partir da Tabela 15, que na percepção dos clientes a empresa possui ações e políticas sérias em relação ao atendimento das normas de excelência do padrão da qualidade do produto (média 7,0 e desvio padrão e coeficiente de variação 0,00). O mesmo não pode ser afirmado com as demais ações e programas (conforme Tabela 15), apesar de consumo possuir elevada média e baixo coeficiente de variação.

TABELA 15 – Distribuição do nível de concordância dos *stakeholders* externos, tipo clientes, considerando a Dimensão das Áreas de Ações/Programas.

Ações/Programas	Média Aritmética	Desvio Padrão	Coeficiente de Variação
Consumo	6,92	0,29	04,00
Meio ambiente	2,10	1,20	57,00
Discriminação	4,40	1,65	37,00
Segurança do produto	7,00	0,00	0,00
Segurança no trabalho	4,08	0,79	19,00

Fonte: Elaboração própria a partir do programa STATA, 2010.

4.5.1.4 Percepção dos Clientes

Identificou-se pela percepção geral dos *stakeholders* externos, do tipo clientes, que a atuação da empresa se direciona cumprindo a responsabilidade legal como fator primordial, desenvolvendo os seus negócios obedecendo às leis.

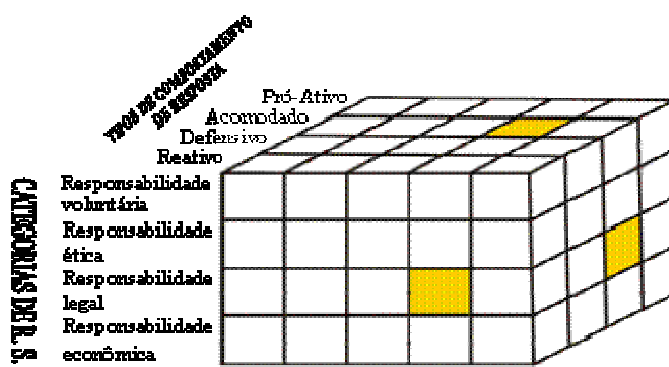


FIGURA 27 - Cubo Tridimensional – Percepção dos Clientes**Fonte:** Adaptado de Carroll (1979)

O comportamento de respostas dos Clientes se mostra de forma acomodativa, pois na visão deles a empresa se preocupa em se adequar às exigências do governo, preservando sua imagem perante à sociedade; já suas ações/programas priorizam a segurança do produto, confirmando o que foi constatado pelos dados dos stakeholders internos.

4.5.2 Tipo de Stakeholder: comunidade

Neste grupo são considerados aqueles que residem na cidade onde a empresa fica localizada, e que correspondem à cerca de 27% dos entrevistados, ou seja, 10 moradores da comunidade.

4.5.2.1 Categorias de RS

De acordo com a percepção dos *stakeholders* da comunidade sobre a Dimensão das categorias apresentada na Figura 28, verifica-se que a responsabilidade econômica obtém um expressivo nível de concordância na sua primeira afirmativa, que trata de produtos vendidos que atendem satisfatoriamente aos requisitos dos clientes (EC1-80,0%). Já a responsabilidade legal obteve um maior índice de concordância na afirmativa que diz a que os produtos estão de acordo com as normas de Código de Defesa do Consumidor, bem como na

alternativa que afirma que a empresa desenvolve suas atividades dentro da legalidade, sobrepondo-se às outras responsabilidades, quando se analisa o índice total de concordância (LE1; LE2-50,0%).

Na responsabilidade ética, pode ser identificada uma aparente falta de conhecimento das informações em relação à divulgação do código de ética da empresa (ET1-60,0%). E também na responsabilidade voluntária é percebida uma variação de respostas na afirmativa que diz respeito se a empresa desenvolve projetos educacionais ou ambientais na comunidade onde está inserida, mostrando instabilidade nas opiniões dos *stakeholders*.

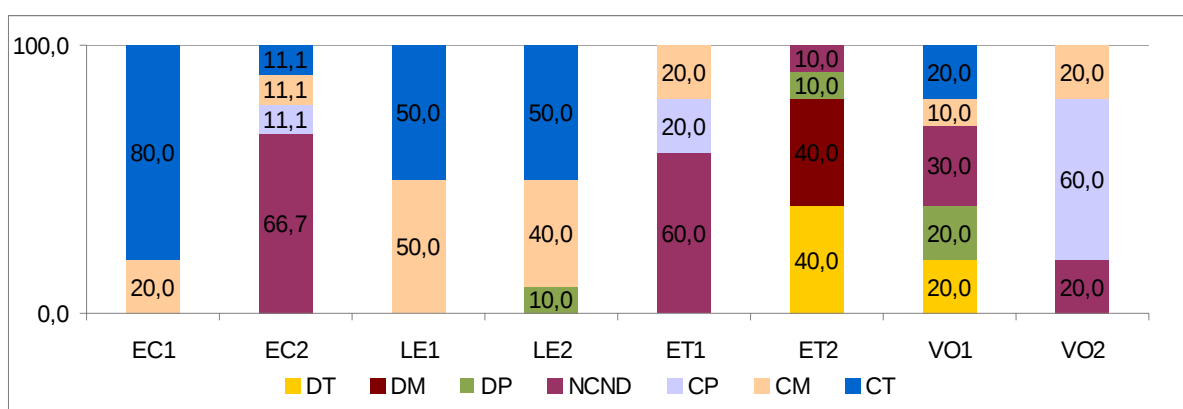


FIGURA 28 – Distribuição do nível de concordância dos *stakeholders* externos, tipo comunidade, em relação à Dimensão das Categorias de RS.

Fonte: Elaboração própria através de dados empíricos, 2010.

Na entrevista aplicada, identificou-se que a comunidade local está satisfeita com os produtos produzidos pela empresa, uma vez que foram muito bem elogiados. Os entrevistados da comunidade também afirmaram que os produtos atendem as normas do consumidor, mas apresenta não conhecerem questões internas da empresa, como conduta de ética; concordando, assim, com aqueles que responderam a pesquisa quantitativa. Todavia, identificou-se que os entrevistados têm conhecimento parcial da atuação do Instituto na comunidade, podendo ser identificado a partir das falas repassadas abaixo:

Os produtos são nutritivos e saborosos e o preço não deixa a desejar, estão mais ou menos os dos produtos similares. (EC. Ent. 2 – 37 anos, Fem.)

Não sei se o fato dela está sempre com um mau cheiro possa comprometer sua legalidade, mas fora isso, não sei de nada que desabone a conduta dessa empresa. Nos produtos vêm descrito todas as informações que interessa ao consumidor. (EC. Ent. 2 – 37 anos, Fem.)

É uma empresa que tem um nome no mercado, acredito que zele pelos seus clientes e empregados. (EC. Ent. 1 – 27 anos, Fem.)

Eles incentivam os jovens a participar dos cursos oferecidos pelo instituto, pegando alunos das escolas públicas, mostrando os benefícios que pode trazer para a vida deles. (EC. Ent. 2 – 37 anos, Fem.)

Observa-se na Tabela 16, que a comunidade entende que a empresa trabalha dentro da legalidade, seguindo as normas do Código de Defesa do Consumidor para colocar seus produtos no mercado, visto que a média aritmética 6,35 é considerada alta, além de apresentar um desvio padrão 0,93 e coeficiente de variação 0,15, consideravelmente baixo, podendo se identificar que não ocorreram grandes divergências nas respostas.

TABELA 16 – Distribuição estatística do índice de concordância dos *stakeholders* externos, tipo comunidade, considerando a Dimensão das Categorias de RS.

Categorias de RS	Média aritmética	Desvio padrão	Coeficiente de Variação
Econômica	5,79	1,36	0,23
Legal	6,35	0,93	0,15
Ética	3,25	1,65	0,51
Voluntária	4,50	1,64	0,36

Fonte: Elaboração própria a partir do programa STATA, 2010.

4.5.2.2 Tipos de Comportamento de Resposta

Diante das informações apresentadas na Figura 29, pode-se constatar que na percepção dos *stakeholders* da comunidade, em relação aos Tipos de comportamento de resposta, as ações sociais desenvolvidas pela empresa pesquisada a posiciona como proativa (PROA1-60%; PROA2-90%).

No comportamento de resposta defensivo e acomodativo é visualizada uma fragmentação nas respostas (conforme Figura 29), provavelmente por falta de conhecimento de informações.

Nessa mesma linha, segue o comportamento reativo com uma grande variação de opiniões, prevalecendo a discordância total na afirmativa a qual relata que a empresa desenvolve ações sociais depois de reclamações da comunidade (REA1).

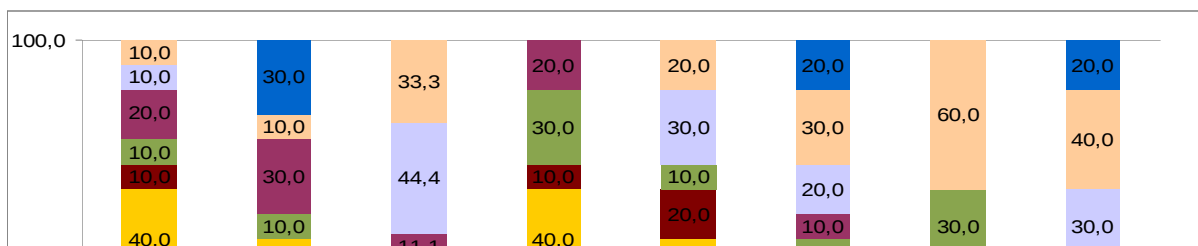


FIGURA 29 – Distribuição do nível de concordância dos *stakeholders* externos, tipo comunidade, em relação à Dimensão dos Tipos de Comportamento de Respostas.

Fonte: Elaboração própria através de dados empíricos, 2010.

Pela pesquisa qualitativa, percebe-se a existência de coerência com as respostas adquiridas através da aplicação dos questionários, confirmando que a comunidade percebe a empresa possuir interesse em trazer benefícios para a população local, até mesmo pelo histórico de existência dela na região, como pode ser visto no relato das entrevistas a seguir colocadas:

Creio realmente que haja certo interesse da empresa pela comunidade, já que teve a preocupação de criar esse instituto. (REA. Ent.1 – 27 anos, Fem.)

Acredito que a iniciativa seja da própria empresa, lógico que hoje as empresas têm que trazer benefícios para a sociedade para se manter no mercado. (ACO. Ent.2 – 37 anos, Fem.)

Lá no instituto formam alunos em profissionais de várias áreas, incentiva a cultura com dança, música. (PRO. Ent.2 – 37 anos, Fem.)

Na Tabela 17, pode-se verificar que o comportamento pró-ativo sobressai-se aos demais, confirmando a figura acima, visto que obteve a maior média aritmética desse tipo de comportamento e resposta (5,20), o menor desvio padrão (1,44) e menor coeficiente de variação (0,28). O mesmo não se percebe nas outras dimensões, refletindo a variabilidade de respostas da Figura 29.

TABELA 17 – Distribuição estatística do índice de concordância dos *stakeholders* externos, tipo comunidade, considerando a Dimensão dos Tipos de Comportamento de Resposta.

Comportamento de Respostas	Média Aritmética	Desvio Padrão	Coeficiente de Variação
Reativa	3,60	2,21	0,61
Defensiva	3,58	1,77	0,50
Acomodativa	4,40	1,90	0,43
Pró-ativa	5,20	1,44	0,28

Fonte: Elaboração própria a partir do programa STATA, 2010.

4.5.2.3 Áreas de Ações/Programas

Considerando as informações contidas na Figura 30, que enfatiza a Área de Ações/Programas na percepção dos *stakeholders* da comunidade, verifica-se pelo número de concordância total que a empresa prioriza suas ações para a segurança do produto (S.PRO1-70%; S.PRO2-70%), a qual se destaca de todas as outras ações.

Nas afirmativas que tratam das ações de meio ambiente, os respondentes deixam claro, pelo alto nível de discordância, que a empresa desenvolve projetos de preservação e educação ambiental na comunidade (M.AMB1-60%; M.AMB2-70%). Quanto às demais ações/programas, verifica-se que há uma grande variação nas respostas, tendendo mais para 'nem concordo nem discordo', em que se identifica falta de conhecimento em relação às afirmativas, com exceção da primeira afirmativa de consumo (CON1), cujos 70% dos que responderam ao questionário concordam que a empresa fornece informações necessárias em seus produtos.

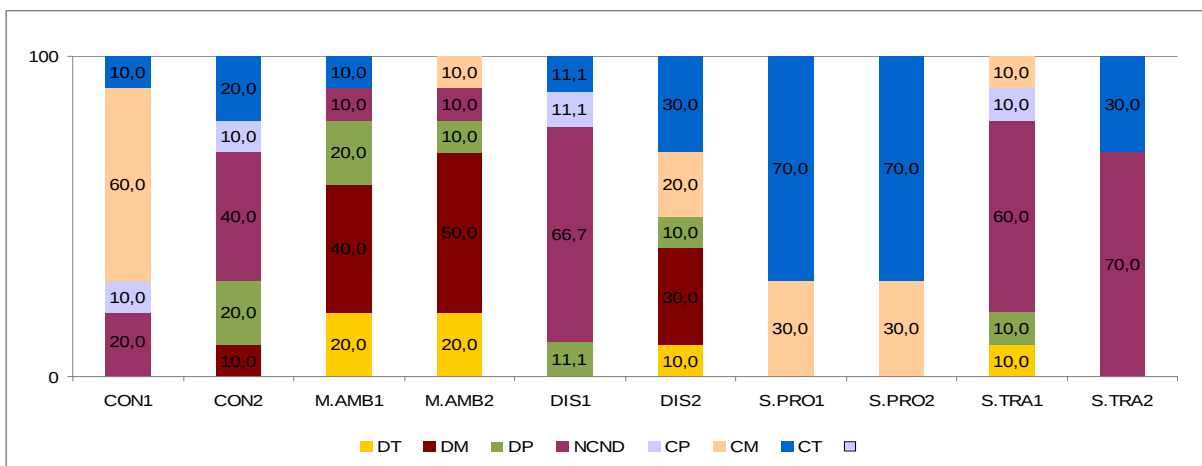


FIGURA 30 – Distribuição do nível de concordância dos *stakeholders* externos, tipo comunidade, em relação à Dimensão das Áreas de Ações/Programas.

Fonte: Elaboração própria através de dados empíricos, 2010.

A pesquisa qualitativa não divergiu das respostas encontradas nos questionários, nos quais se pode considerar que a empresa realmente atua de forma efetiva na segurança do produto. Em relação ao meio ambiente, confirma-se que na visão da comunidade a empresa não possui medidas efetivas de proteção e educação ambiental, podendo se constatar pelas falas transcritas abaixo:

Os produtos além de serem bem aceitos pelos consumidores, a empresa também exportam para vários países. (S.PRO. Ent.2 – 37 anos, Fem.)

Na minha visão os produtos não oferecem danos ao meio-ambiente. Nunca vi a empresa desenvolvendo campanha para educação ambiental, o que vemos é reclamações por conta do odor que fica próximo à empresa, não sei dizer se por conta dos resíduos das frutas. (M.AMB. Ent.1 – 27 anos, Fem.)

A Tabela 18 evidencia a estabilidade das respostas nas ações de segurança do produto com uma expressiva média aritmética (6,70) e menor desvio padrão (0,47) e discreto coeficiente de variação (0,7). Estes achados confirmam que na visão da comunidade os produtos produzidos não oferecem riscos à saúde dos consumidores e atendem as normas de excelência do padrão de qualidade do produto, destacando-se de todas as outras ações e programas.

TABELA 18 – Distribuição estatística do índice de concordância dos *stakeholders* externos, tipo comunidade, considerando a Dimensão das Ações/Programas.

Ações/Programas	Média Aritmética	Desvio Padrão	Coeficiente de Variação
Consumo	4,95	1,47	0,30
Meio ambiente	2,60	1,60	0,62
Discriminação	4,32	1,92	0,44
Segurança do Produto	6,70	0,47	0,7
Segurança no Trabalho	4,40	1,43	0,32

Fonte: Elaboração própria a partir do programa STATA, 2010.

4.5.2.4 Percepção da Comunidade

De modo geral, pode-se constatar que pela percepção da Comunidade pesquisada (Figura 31), a empresa executa seus trabalhos dentro da legalidade, dado igual ao verificado pelos *stakeholders* do tipo cliente.

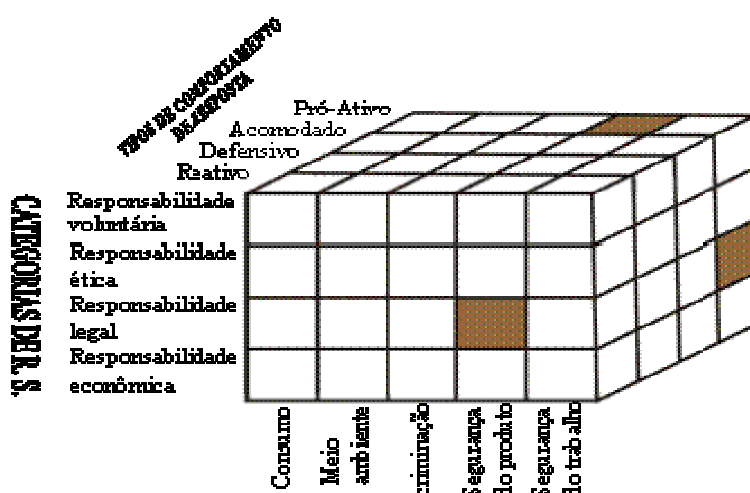


FIGURA 31 - Cubo Tridimensional – Percepção da Comunidade

Fonte: Adaptado de Carroll (1979).

Na percepção da Comunidade ainda, o comportamento de respostas é definido como pró-ativo, fato este que se deve principalmente pelo conhecimento da atuação da empresa através do Instituto de formação educacional, voltada para os jovens de menor poder aquisitivo e estudantes de escola pública. Mais uma vez as ações/programas evidenciaram a prioridade da empresa com a qualidade/segurança do produto, visto que são muito bem aceitos pela comunidade local.

4.5.3 Tipo de Stakeholder: consumidor

Neste grupo são considerados os consumidores que têm acesso aos produtos da empresa, correspondendo à cerca de 27% dos entrevistados, ou seja, 10 consumidores.

4.5.3.1 Categorias de RS

Analisando a Figura 32, que aborda a dimensão das categorias junto aos *stakeholders* do tipo consumidor, pode-se salientar que a responsabilidade econômica destaca-se pelo nível de concordância total (40,0%) e ‘concordo muito’ (60,0%), no que se refere aos produtos, os quais estão atendendo aos requisitos dos clientes, tanto em qualidade como pelo preço (EC1 e EC2).

Pode-se verificar na responsabilidade legal um índice considerável de ‘nem concordo e nem discordo’ (LE2-40,0%), o qual demonstra que não há conhecimento dos consumidores se a empresa desenvolve suas atividades dentro da legalidade, além de demonstrar ainda que os consumidores não estão buscando informações das empresas que produzem os produtos por eles consumidos.

Na investigação da responsabilidade ética, é percebido que parte dos *stakeholders* discordam que a empresa divulga seu código de ética (ET2-50%) e também desconhecem se a empresa respeita moralmente seus clientes (ET1-44,4%).

Quanto à responsabilidade voluntária é visto uma variação de respostas, tendendo para a falta de conhecimento se a empresa adota projetos sociais visando melhorar a qualidade de vida da comunidade, bem como de projetos de educação ambiental.

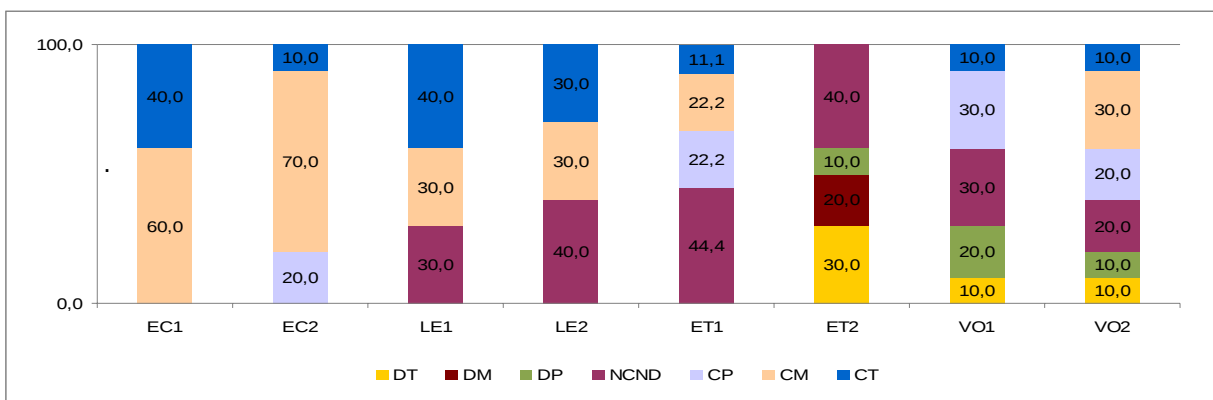


FIGURA 32 – Distribuição do nível de concordância dos *stakeholders* externos, tipo consumidor, em relação à Dimensão das Categorias de RS.

Fonte: Elaboração própria através de dados empíricos, 2010.

Percebe-se pelas entrevistas, que os consumidores pesquisados não possuem informações suficientes para qualificar em alguma categoria a empresa, porém possuem informações substanciais dos produtos consumidos, revelando que estes atendem às suas necessidades, e que seus preços estão dentro do poder de compra do público alvo. Deste modo, identifica-se ser a responsabilidade econômica a categoria melhor trabalhada pela empresa, visto que os produtos vendidos sempre estão muito bem avaliados. Já que em relação às questões legais, éticas e voluntárias, os consumidores apresentam não possuir conhecimento suficiente sobre os assuntos.

Na transcrição das entrevistas abaixo se depreende um pouco da natureza do que está sendo discutido.

Acho que os produtos são de boa qualidade e tem uma variedade que agrada a vários públicos, e seus valores são equivalentes aos outros produtos da concorrência no mercado. (EC. – Ent. 3 – 31 anos, Fem.)

Não tenho como informar sobre a parte legal, nunca escutei falar nada a esse respeito. Seus produtos contêm todas as informações técnicas exigidas, data, validade, conservação. (LE. – Ent. 2 – 21 anos, Masc.)

Não tenho conhecimento sobre questões éticas da empresa. (ET. – Ent. 1 – 29 anos, Masc.)

Desconheço se existe de fato ação voltada para melhoria da qualidade de vida das pessoas da região, a não ser esse projeto educacional para os jovens. (VO. – Ent. 1 – 29 anos, Masc.)

Observa-se na Tabela 19 que a categoria de responsabilidade econômica apresenta a maior média aritmética (6,15), menor desvio padrão (0,59) e coeficiente de variação pequeno (0,10). Estes resultados demonstram um relativo equilíbrio nas respostas, e realmente se constata que os consumidores não detêm de conhecimentos das questões éticas e voluntárias da empresa. Os aspectos legais ficaram em uma média considerável, principalmente devido às informações contidas nos produtos.

TABELA 19 – Distribuição estatística do índice de concordância dos *stakeholders* externos, tipo consumidor, considerando a Dimensão das Categorias RS.

Categorias de RS	Média aritmética	Desvio padrão	Coeficiente de Variação
Econômica	6,15	0,59	0,10
Legal	5,65	1,31	0,23
Ética	3,74	1,73	0,46
Voluntária	4,40	1,67	0,38

Fonte: Elaboração própria a partir do programa STATA, 2010.

4.5.3.2 Tipos de Comportamento de Resposta

A Figura 33 expõe a visão dos *stakeholders* do tipo Consumidor, referente à Dimensão dos Tipos de Comportamento de Resposta da pesquisa. No comportamento reativo foi observado desconhecimento (37,5%) e discordância (37,5%) pela grande maioria dos respondentes, em relação às ações desenvolvidas pela empresa após reclamações da comunidade (REA1).

Da mesma forma no comportamento defensivo, quase metade dos *stakeholders* (40,0%) desconhecem se a empresa é receptiva para resolver problemas ocasionados por ela, e se suas ações sociais são desenvolvidas como forma de evitar conflitos com a comunidade.

Percebe-se que de acordo com as respostas, a empresa atua de forma acomodativa, quando a grande maioria dos respondentes optou pela alternativa 'concorda muito' (44,0%), ao indagar se as ações desenvolvidas de RS são para cumprir somente às exigências legais e atender à solicitação da comunidade.

A responsabilidade pró-ativa mostra-se com relativa concordância, quando se indaga se a empresa adota projetos educacionais na comunidade em que está inserida, porém não ultrapassa a média das afirmativas de responsabilidade acomodativa, conforme se visualiza na Figura 33.

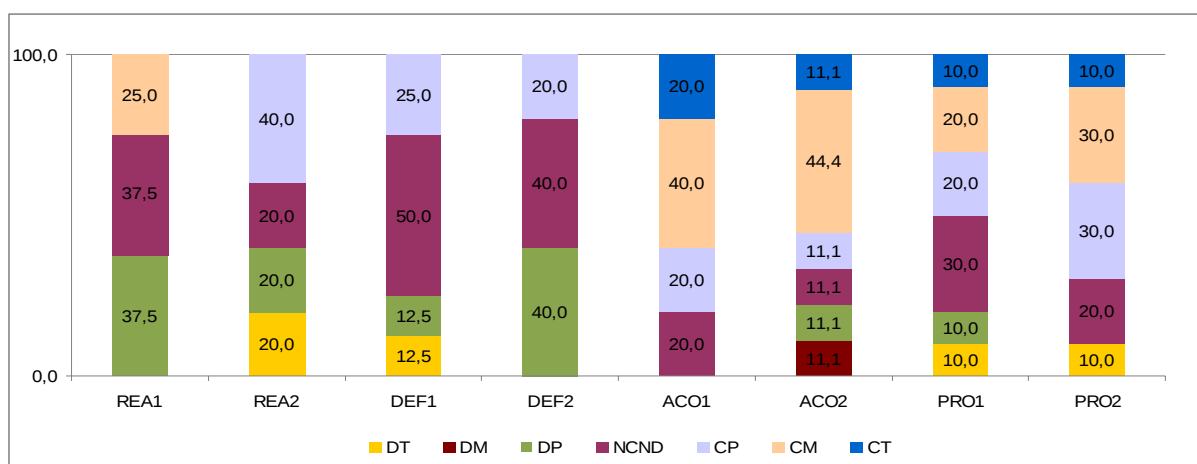


FIGURA 33 – Distribuição do nível de concordância dos *stakeholders* externos, tipo consumidor, em relação à Dimensão dos Tipos de Comportamento de Resposta.

Fonte: Elaboração própria através de dados empíricos, 2010.

Assim como os consumidores que responderam aos questionários, os que foram entrevistados também não demonstraram possuir conhecimento suficiente sobre as questões sociais desenvolvidas pela empresa, como é relatado pela transcrição das entrevistas a seguir:

Não acho que a empresa só age depois de reclamação não, pois hoje as empresas se preocupam também em desenvolver ações que tragam benefícios à comunidade em que está inserida; isso é bom para sua imagem. (REA. Ent.1 – 29 anos, Fem.)

Acredito que só tem esse Instituto porque o Governo pediu, e também porque eu acho que ela recebe benefícios com isso, como redução de impostos. (ACO. Ent. 2 – 21 anos, Masc.)

Não vejo nenhuma divulgação sobre ações sociais desenvolvidas por eles, a não ser em alguns eventos de corrida são distribuídos seus produtos. (PRO. Ent. 2 – 21 anos, Masc.)

Observa-se na Tabela 20, que os consumidores percebem que a empresa trabalha de forma acomodativa (média 5,32, desvio padrão 1,38 e coeficiente de

variação 0,26). O alto coeficiente de variação deveu-se pelo fato de que ocorreram desequilíbrio nas respostas, principalmente na afirmativa que aborda se os projetos sociais da empresa são realizados quando a comunidade reivindica e o governo solicita.

TABELA 20 – Distribuição estatística do índice de concordância dos *stakeholders* externos, tipo consumidor, considerando a Dimensão dos Tipos de Comportamento de Resposta.

Comportamento de Resposta	Média aritmética	Desvio padrão	Coeficiente de Variação
Reativa	3,83	1,42	0,35
Defensiva	4,33	1,14	0,26
Acomodativa	5,32	1,38	0,26
Pró-ativa	4,70	1,66	0,37

Fonte: Elaboração própria a partir do programa STATA, 2010.

4.5.3.3 Áreas de Ações/Programas

Nos aspectos da Dimensão das Ações/Programas apontados na Figura 34, observa-se que nas 'ações de consumo' ocorreu expressivo índice de concordância (CON1-50,0%), pelos consumidores na afirmativa que trata da transferência de informações aos clientes, sobre normas estabelecidas pelo Código de defesa do consumidor. Contudo, quando se indaga se a empresa possui pós-venda (CON2) verifica-se certa instabilidade das respostas conforme Figura.

Na variável que trata das ações de meio ambiente, os respondentes deixam evidente que discordam da afirmativa que trata se a empresa desenvolve projetos de preservação ambiental na comunidade, bem como na afirmativa sobre educação ambiental (M.AMB1; M.AMB2).

No tocante a ação de discriminação, percebe-se que os consumidores não possuem informações se a empresa impõe dificuldades para contratar pessoas com mais de 45 anos (DIS1-70,0%).

Em referência às ações de segurança do produto, os *stakeholders* acreditam que a empresa atende às normas de excelência do padrão de qualidade, e que seus produtos não prejudicam a saúde dos consumidores, fazendo com que essa ação se destaque de todas demais (S.PRO1; S.PRO2).

Pelo elevado percentual de respostas em ‘nem concordo e nem discordo’ (66,7%) da ação segurança do trabalho, percebe-se que os *stakeholders* não detêm conhecimento se nos últimos 2 anos ocorreram acidentes nas operações de trabalho, e se os funcionários utilizam equipamentos de proteção para realizar suas atividades no trabalho (S.TRA1; S.TRA2).

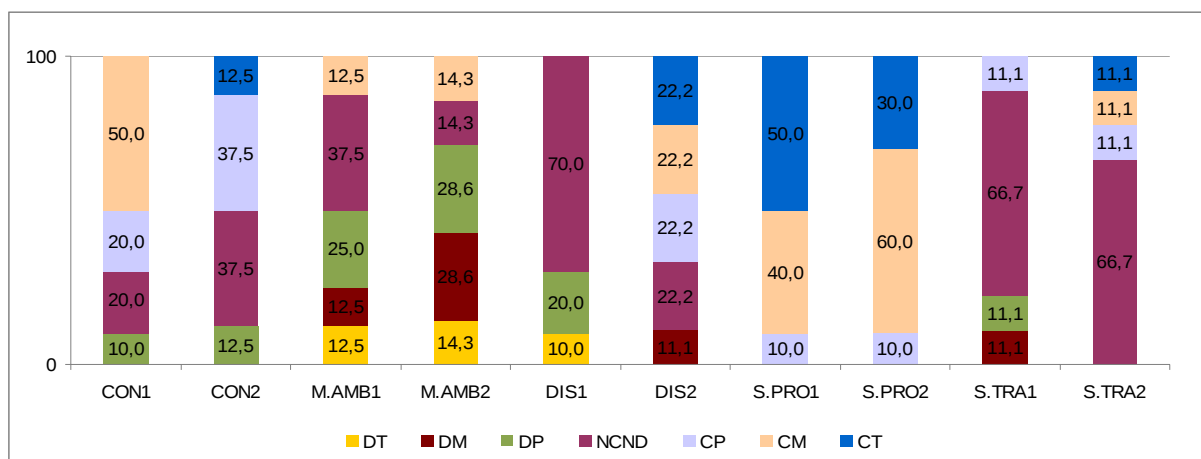


FIGURA 34 – Distribuição do nível de concordância dos *stakeholders* externos, tipo consumidor, em relação à Dimensão das Áreas de Ações/Programas.

Fonte: Elaboração própria através de dados empíricos, 2010.

Depreende-se a partir do que foi relatado pelos consumidores entrevistados, que estes não possuem conhecimentos a respeito das dimensões de áreas de ações/programas investigados na pesquisa, uma vez que as falas se mostram muito superficiais, como pode ser apontado abaixo:

Nos produtos tem um número do SAC, não sei se tem outra forma de pós-venda, mas trata-se de uma empresa de grande porte e acho que trabalha com *feedback* dos clientes para traçar seu planejamento e metas. (CON. Ent. 1 – 29 anos, Masc.)

Acho que não oferecem danos ao meio-ambiente. Nunca vi essa empresa fazendo qualquer trabalho de educação ambiental. (M.AMB. Ent. 2 – 21 anos, Masc.)

Fica difícil de ter informações sobre discriminação; não tenho proximidade com a empresa. (DIS. Ent. 2 – 21 anos, Fem.)

É uma empresa que se encontra há muito tempo no mercado. Eu acho que é bem conceituada e seus produtos são vendidos também para fora do país. Sabemos que um produto alimentício para ser exportado ele tem que está totalmente dentro da excelência no padrão de qualidade. (S.PRO. Ent. 1 – 29 anos, Masc.)

Como bem evidencia a Tabela 21, os consumidores pesquisados estão de acordo que os produtos não comprometem a saúde dos consumidores e atendem a um padrão de qualidade, visto que esses itens (inseridos na segurança do

produto) alcançaram em conjunto uma relevante média aritmética (6,30), além de baixo desvio padrão (0,66), e baixo coeficiente de variação (0,10), evidenciando uma estabilidade nas respostas. Em relação às demais ações/programas, as médias são baixas, especialmente para 'ação voltada ao meio ambiente'.

TABELA 21 – Distribuição estatística do índice de concordância dos *stakeholders* externos, tipo consumidor, considerando a Dimensão das Áreas de Ações/Programas

Ações e programas	Média aritmética	Desvio padrão	Coeficiente de Variação
Consumo	4,89	1,13	0,23
Meio ambiente	3,20	1,52	0,48
Discriminação	4,26	1,52	0,36
Segurança do Produto	6,30	0,66	0,10
Segurança do Trabalho	4,22	1,06	0,25

Fonte: Elaboração própria a partir do programa STATA, 2010.

4.5.3.4 Percepção dos Consumidores

Constatou-se como resultado síntese, a partir da percepção dos *stakeholders* externos do tipo consumidores que a responsabilidade econômica desenvolvida pela empresa se destaca entre as demais responsabilidades do modelo tridimensional de Carroll (1979), apresentado na Figura 35.

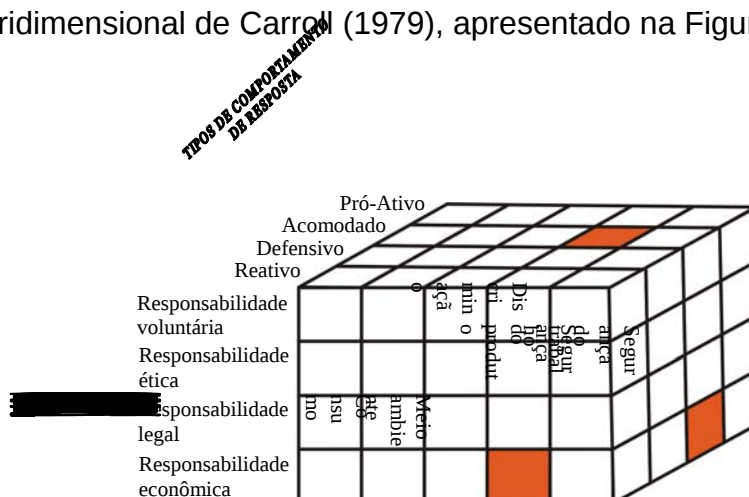


FIGURA 35 - Cubo Tridimensional – Percepção dos Consumidores
Fonte: Adaptado de Carroll (1979)

O comportamento de resposta definido através da análise conjunta dos dados quali-quantitativos foi definido como acomodativo, pois pela visão desse tipo de *stakeholder* a empresa se alinha às exigências do governo e sociedade; e, por fim, as ações/programas demonstram que a preocupação principal da empresa é com segurança do produto, visto que são muito bem avaliados pelo mercado consumidor.

4.5.4 Tipo de Stakeholder: fornecedor

Neste grupo são considerados os *stakeholders* externos do tipo fornecedor, diretamente ligados à empresa, e que correspondem à cerca de 27% das pessoas que responderam ao questionário, ou seja, 05 fornecedores.

4.5.4.1 Categorias de RS

Analisando as informações da Figura 36, que aborda a Dimensão das Categorias na visão dos *stakeholders* do tipo fornecedor, verifica-se que na responsabilidade econômica há uma percepção favorável de que os produtos vendidos são atrativos e de boa qualidade, e estão de acordo com o poder de compra dos mesmos (EC1; EC2), visto que 60% dos que responderam, concordam totalmente com as afirmativas.

No que se refere à responsabilidade legal, 80,0% da amostra concordaram totalmente que os produtos estão de acordo com as normas do Código de Defesa do Consumidor, e as atividades desenvolvidas pela empresa ocorrem dentro da legalidade (LE1 e LE2).

Na responsabilidade ética, obtiveram-se menores índices de concordância devido às variações das respostas (conforme Figura 36), constatando-se que os *stakeholders* pesquisados não detinham conhecimento se a empresa divulgava código de ética.

Em relação à responsabilidade voluntária a primeira afirmativa (VO1) demonstra que a maior parte dos pesquisados não têm informações se a empresa adota projetos sociais na comunidade local por iniciativa própria, uma vez que se inferiu índice considerável no item “nem concordo nem discordo” - NCND (40,0%).

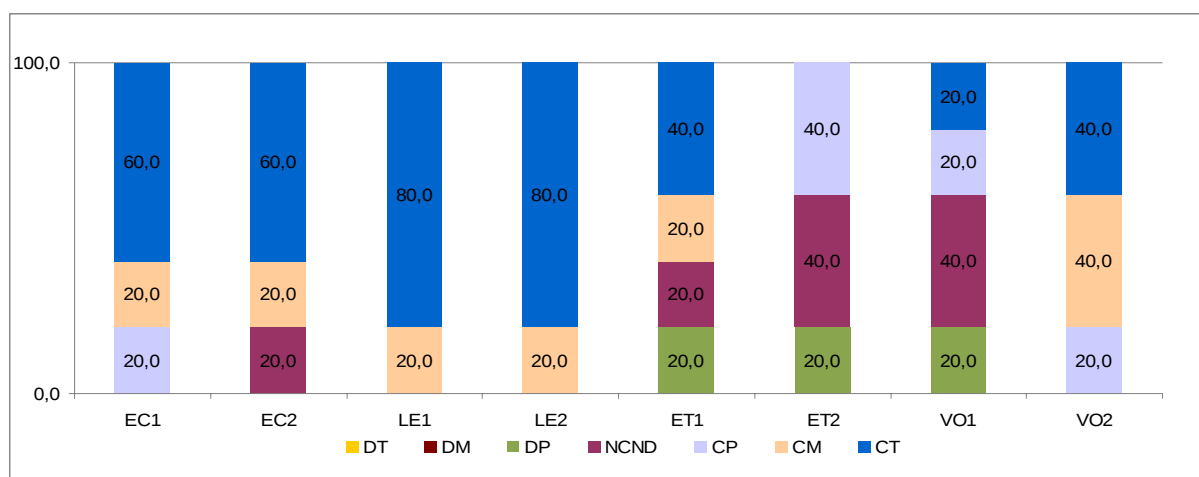


FIGURA 36 – Distribuição do nível de concordância dos *stakeholders* externos, tipo fornecedor, em relação à Dimensão das Categorias de RS.

Fonte: Elaboração própria através de dados empíricos, 2010.

Os fornecedores, em linhas gerais, apresentam possuir um maior conhecimento sobre aspectos relacionados à responsabilidade econômica e legal. Nesta última, o conhecimento deles se sobressai em relação à avaliação dos clientes e consumidores, por exemplo.

As entrevistas a seguir descritas apresentam um pouco dessa constatação, além da análise das responsabilidades ética e voluntária:

Os produtos atendem ao mercado tanto no que diz respeito à qualidade e diversificação, e seus preços estão coerentes ao mercado, até por que uma empresa desse porte faz uma pesquisa inicial para lançar seus produtos no mercado. (EC. Ent.1 – 34 anos, Masc.)

A empresa é nossa cliente há algum tempo, e quando cadastramos um cliente temos o cuidado de ver sua atuação no mercado. Não tem nada que aponte ilegalidade dessa instituição, e quanto aos seus produtos atendem totalmente às normas dos consumidores, contendo as informações necessárias. (LE. Ent.1 – 34 anos, Masc.)

Temos uma boa relação e existe respeito pelos dois lados, que satisfaz muito bem nas nossas negociações. (ET. Ent.2 – 38 anos, Masc.)

Sei que a empresa contribui juntamente com outras indústrias com um projeto, que mantêm um Instituto de Formação Educacional. (VO. Ent.2 – 38 anos, Masc.)

Na Tabela 22, é verificado que os fornecedores percebem realmente que os aspectos de responsabilidade legal são bem conceituados por eles, visto que apresentou a maior média (6,70) das categorias, menor desvio padrão (0,48) e coeficiente de variação (0,7).

TABELA 22 – Distribuição estatística do índice de concordância dos *stakeholders* externos, tipo fornecedor, considerando a Dimensão das Categorias de RS.

Categorias de RS	Média Aritmética	Desvio Padrão	Coeficiente de Variação
Econômica	6,30	1,06	0,17
Legal	6,70	0,48	0, 7
Ética	4,80	1,48	0,31
Voluntária	5,40	1,43	0,26

Fonte: Elaboração própria a partir do programa STATA, 2010.

4.5.4.2 Tipos de Comportamentos de Respostas

Observando a percepção dos *stakeholders* do tipo Fornecedor referente à Dimensão de Comportamentos de Respostas, pode-se verificar de acordo com a Figura 37, que os respondentes não obtêm conhecimento se as ações sociais desenvolvidas pela empresa são realizadas somente após reclamações (REA1), pois 60% deles não concordaram nem discordaram da afirmativa, justamente por não possuir conhecimento suficiente a esse respeito.

No comportamento defensivo os respondentes demonstraram discordar (60,0%) que os programas sociais são desenvolvidos apenas como forma de evitar conflito com a comunidade local (DEF2). Já no comportamento acomodativo houve grande variação de repostas tendendo mais para discordância, principalmente na afirmativa que trata se a empresa realiza suas ações somente para cumprir as exigências legais (ACO1).

Na visão dos *stakeholders* a empresa possui comportamento pró-ativo, pois na visão dos fornecedores a empresa adota projetos educacionais para jovens na comunidade onde está inserida, tendo as afirmativas atingido elevado nível de concordância (PRO1 e PRO2).

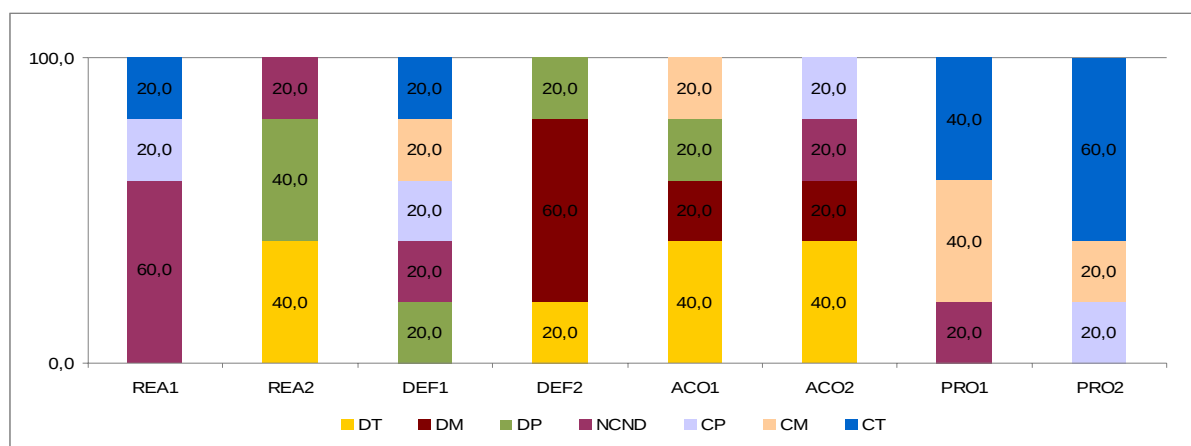


FIGURA 37 – Distribuição do nível de concordância dos *stakeholders* externos, tipo fornecedor, em relação à Dimensão dos Tipos de Comportamento de Resposta.

Fonte: Elaboração própria através de dados empíricos, 2010.

Na visão dos entrevistados, a empresa se comporta pró - ativamente, confirmando os dados quantitativos, principalmente pelo fato dos fornecedores possuírem conhecimento de que a mesma participa de projetos educacionais através do Instituto por ela criado, e por acreditar que no seu sistema de gestão está inserida a responsabilidade social, conforme entrevistas descritas a seguir:

Acredito que suas ações sociais independem de reclamações, hoje é necessário que a empresa dê satisfação à sociedade do que faz. (REA. Ent.1 – 34 anos, Masc.)

Quanto a essa questão social e de solução de problemas, não posso me pronunciar; não tenho conhecimento de fatos que tenham ocorrido e não acompanho de perto suas atividades sociais. (DEF. Ent.1 – 34 anos, Masc.)

O que tenho conhecimento é que o instituto partiu da iniciativa da própria empresa; é tanto que fica dentro de sua propriedade. (ACO. Ent.1 – 34 anos, Masc.)

Conheço o projeto de formação de jovens, o que não deixa de ser uma maneira de incentivar aos jovens de se tornarem profissionais e em consequência gerar oportunidades na vida deles; e isso tudo partiu da iniciativa dessa empresa. (PRO. Ent.2 – 38 anos, Masc.)

Verificando os dados da Tabela 23, se constata mais uma vez que o comportamento de resposta pró-ativo sobressai-se consideravelmente aos demais, pois a média aritmética destaca-se em relação às médias dos outros

comportamentos (6,20), assim como pelo baixo desvio padrão (0,7) e coeficiente de variação (0,17).

TABELA 23 – Distribuição estatística do índice de concordância dos *stakeholders* externos, tipo fornecedor, considerando a Dimensão dos Tipos de Comportamento de Resposta.

Comportamento de Resposta	Média Aritmética	Desvio Padrão	Coeficiente de Variação
Reativa	3,60	1,96	0,49
Defensiva	3,50	1,84	0,56
Acomodativa	2,60	1,03	0,71
Pró-ativa	6,20	0,70	0,17

Fonte: Elaboração própria a partir do programa STATA, 2010.

4.5.4.3 Áreas de Ações/Programas

Observa-se na Figura 38, que na Dimensão de Ações/Programas a percepção dos *stakeholders* do tipo Fornecedor, na área de consumo registrou índice elevado de concordância em relação ao fato que a empresa transfere informações técnicas ao consumidor (CON1), e que a trabalha com atendimento de pós-venda (CON2).

Em referência as ações de meio ambiente, é evidente o desconhecimento na visão dos *stakeholders* investigados, de que a empresa desenvolva projetos, na comunidade, de preservação ambiental e disseminação de informações sobre educação ambiental (M.AMB1 e M.AMB2). Do mesmo modo ocorre com ações relacionadas à discriminação (DIS1 e DIS2).

Na segurança do produto evidencia-se, com as respostas, que a empresa tem uma preocupação com a fabricação dos seus produtos, trabalhando totalmente dentro das normas de excelência do padrão de qualidade, visto que 80% dos entrevistados concordaram com as afirmativas que tratam dessa questão (S.PRO1 e S.PRO2).

Na segurança do trabalho, é considerável o nível de concordância quando afirmam que não aconteceram acidentes nos últimos dois anos, e que os

funcionários utilizam equipamentos de proteção para realizar suas atividades no trabalho, conforme Figura 38.

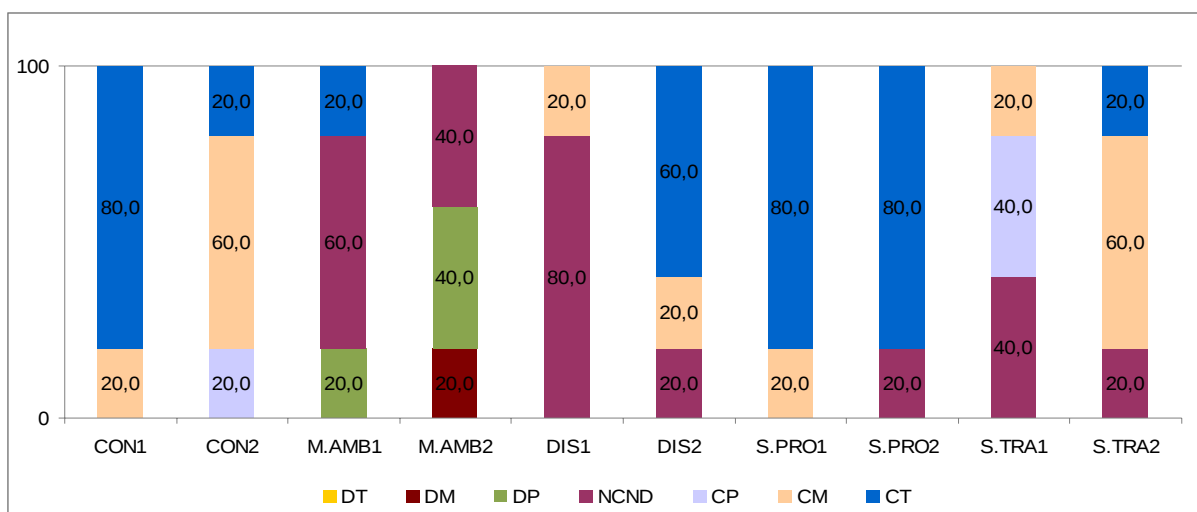


FIGURA 38 – Distribuição do nível de concordância dos *stakeholders* externos, tipo fornecedor, em relação à Dimensão das Áreas Ações/Programas.

Fonte: Elaboração própria através de dados empíricos, 2010.

Para aqueles que foram entrevistados, é possível identificar (a partir da visão deles) que a empresa possui maior preocupação com a qualidade dos produtos e em atender a satisfação dos consumidores. Mas, quanto aos aspectos ambientais e de discriminação não possuem conhecimento satisfatório desses fatores, como é visto com as falas transcritas em seguida:

As informações técnicas dos produtos estão especificadas nas embalagens; quanto à pós-venda, a empresa trabalha com informações buscadas na sua melhor fonte de informação, que são os clientes através do SAC. (CON. Ent.1 – 34 anos, Masc.)

Não tenho conhecimento sobre área de preservação e educação ambiental. (M.AMB. Ent.2 – 38 anos, Masc.)

Não creio que tenha discriminação nessa empresa. (DIS. Ent.1 – 34 anos, Masc.)

A empresa é nossa cliente, e temos conhecimento que foram certificadas pela ISO 22.000. Portanto, para certificar tem que atender a muitos critérios, inclusive o de excelência de qualidade dos produtos. (S.PRO. Ent.2 – 38 anos, Masc.)

Não posso dizer se houve acidentes, nas visitas que fiz a empresa observei que seus colaboradores utilizavam equipamentos de proteção e de higiene. (S.TRA. Ent.2 – 38 anos, Masc.)

A Tabela 24 evidencia, a partir das respostas dos questionários respondidos pelos fornecedores, a superioridade de equilíbrio na avaliação das ações de segurança do produto da empresa (média 6,60, desvio padrão 0,97 e coeficiente de variação 0,15) e na mesma perspectiva segue os aspectos de consumo (média 6,40, desvio padrão 0,70 e coeficiente de variação 0,11).

TABELA 24 – Distribuição estatística do índice de Concordância dos *Stakeholders* externos, tipo fornecedor, considerando a Dimensão das Áreas de Ações/Programas.

Ações/Programas	Média Aritmética	Desvio Padrão	Coeficiente de Variação
Consumo	6,40	0,70	0,11
Meio Ambiente	3,80	1,32	0,35
Discriminação	5,30	1,42	0,27
Segurança do Produto	6,60	0,97	0,15
Segurança do Trabalho	5,30	1,06	0,20

Fonte: Elaboração própria a partir do programa STATA, 2010.

4.5.4.4 Percepção dos Fornecedores

O resultado final da percepção dos *stakeholders* externos do tipo fornecedor se diferencia da percepção dos consumidores tanto na responsabilidade quanto no comportamento de respostas, como ser visto na figura 4.28.

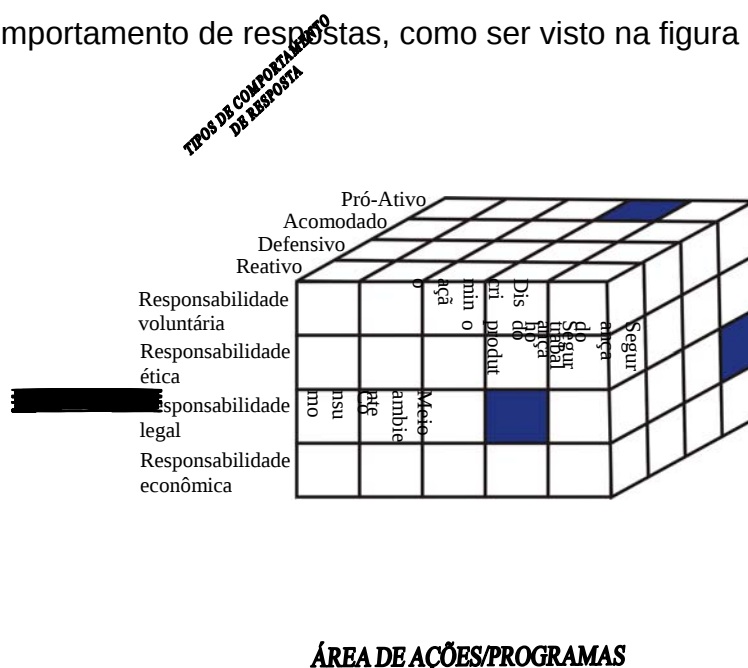


FIGURA 39 - Cubo Tridimensional – Percepção dos Fornecedores
Fonte: Adaptado de Carroll (1979).

Para os fornecedores, a empresa tem como fator primordial de execução nas atividades o cumprimento das leis municipais, estaduais e federais; ou seja, atuação na categoria da responsabilidade legal; e um comportamento de resposta acomodativo, já que pela visão deles a empresa cumpri suas funções de acordo, somente, com as exigências do Governo e opinião pública. No que se refere às ações/programas, a segurança do produto se destacou como fator principal da empresa em estudo.

4.5.5 *Tipo de Stakeholder: parceiro*

Neste grupo são considerados os *stakeholders* que trabalham em parceria com a empresa, e que correspondem à cerca de 27% dos entrevistados, ou seja, 5 parceiros.

4.5.5.1 Categorias de RS

A responsabilidade econômica na percepção dos *stakeholders*, do tipo Parceiro, apresentou elevado nível de concordância nas afirmativas que discutem que os produtos atendem aos gostos dos consumidores (EC1-60%) e seus preços são competitivos (EC2-80%), conforme representado na Figura 40.

Nos itens relativos às responsabilidades legal e voluntária observaram-se índices de concordância semelhantes e significativamente elevados para todas as afirmativas, sobressaindo-se àquelas que mostram que os parceiros distinguem que a empresa procura trabalhar respeitando as normas reguladoras (LE1), e tem o comprometimento de oferecer à comunidade local, projetos sociais que possam melhorar a qualidade de vida das pessoas em seu entorno (VO2).

A responsabilidade ética detém o menor nível de concordância por parte dos parceiros, essencialmente na afirmativa que diz sobre a empresa divulgar seu código de ética, além de ser percebido desconhecimento desse fator conforme a Figura 40.

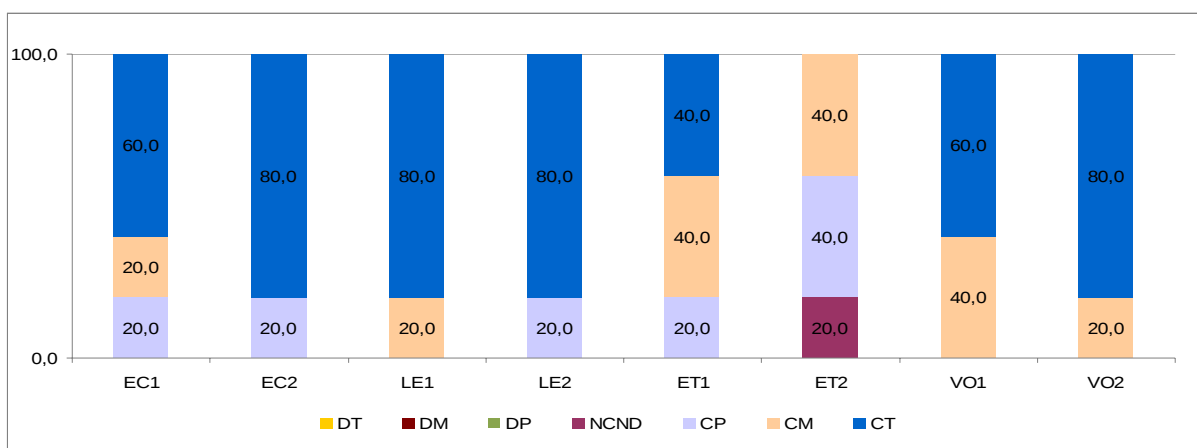


FIGURA 40 – Distribuição do nível de concordância dos *stakeholders* externos, tipo parceiro, em relação à Dimensão das Categorias de RS.

Fonte: Elaboração própria através de dados empíricos, 2010.

Observando-se as falas das entrevistas aplicadas nos parceiros da empresa, percebe-se elevada concordância, de modo geral, em todas as categorias analisadas, denotando e refletindo o interesse das parcerias estabelecidas entre ambas, como pode ser identificado com as respostas das entrevistas:

Vou falar como consumidora, os preços dos produtos são acessíveis ao público e a qualidade é excelente. (EC. Ent.2 – 29 anos, Fem.)

A empresa atua dentro da legalidade, e seus produtos são produzidos e embalados conforme as normas do consumidor. (LE. Ent.1 – 25 anos, Fem.)

A empresa trabalha embasada em código de ética e o respeito é uma prática constante em suas ações. (ET. Ent.1 – 25 anos, Fem.)

As ações do Instituto demonstram o benefício que a empresa pode trazer para a qualidade de vida das pessoas da região local, a inclusão social dos jovens no mercado de trabalho e temos ainda, convênio com uma universidade, dando oportunidade para pessoas da região cursarem uma graduação com ensino à distância. (VO. Ent.1 – 25 anos, Fem.)

Observa-se na Tabela 25, que as responsabilidades legal e voluntária obtiveram o mesmo valor na média (6,70). Embora esta seja consideravelmente alta, existe uma variabilidade maior na percepção da responsabilidade legal (desvio padrão 0,85 e coeficiente de variação 0,13), o que não ocorre com a responsabilidade voluntária (desvio padrão 0,48 e coeficiente de variação 0,7).

Assim, percebe-se que a empresa se mostra mais voltada para as questões do voluntariado.

TABELA 25 – Distribuição estatística do índice de concordância dos *stakeholders* externos, tipo parceiro, considerando a Dimensão das Categorias de RS.

Categorias de RS	Média aritmética	Desvio Padrão	Coeficiente de Variação
Econômica	6,50	0,85	0,13
Legal	6,70	0,67	0,10
Ética	5,70	0,95	0,17
Voluntária	6,70	0,48	0, 7

Fonte: Elaboração própria a partir do programa STATA, 2010.

4.5.5.2 Tipos de Comportamento de Resposta

De acordo com Figura 41, é apresentada a visão dos *stakeholders* do tipo Parceiro, em relação à Dimensão dos Tipos de Comportamento de Resposta. Percebe-se que a empresa não desenvolve suas ações sociais após reclamações (REA1) ou para encobrir fatos negativos à comunidade (REA2), já que não houve homogeneidade de respostas; portanto, não consideram seu comportamento reativo.

Observa-se no comportamento defensivo, divergência e desconhecimento nas respostas, e que os *stakeholders* não detêm as informações necessárias se a empresa é receptiva no momento da relevância de problemas sociais ocasionados por ela (DEF1).

No comportamento acomodativo, percebe-se maior discordância quando são indagados se a empresa desenvolve os projetos sociais somente para atender à solicitação da comunidade e governo (ACO2), mostrando (na visão dos parceiros) que a empresa não tem esse comportamento.

No comportamento pró-ativo foram registrados os maiores números de concordância, fundamentalmente quando perguntados se a empresa tanto planeja como executa, por iniciativa própria, projetos sociais e educacionais (PRO1 e PRO2).

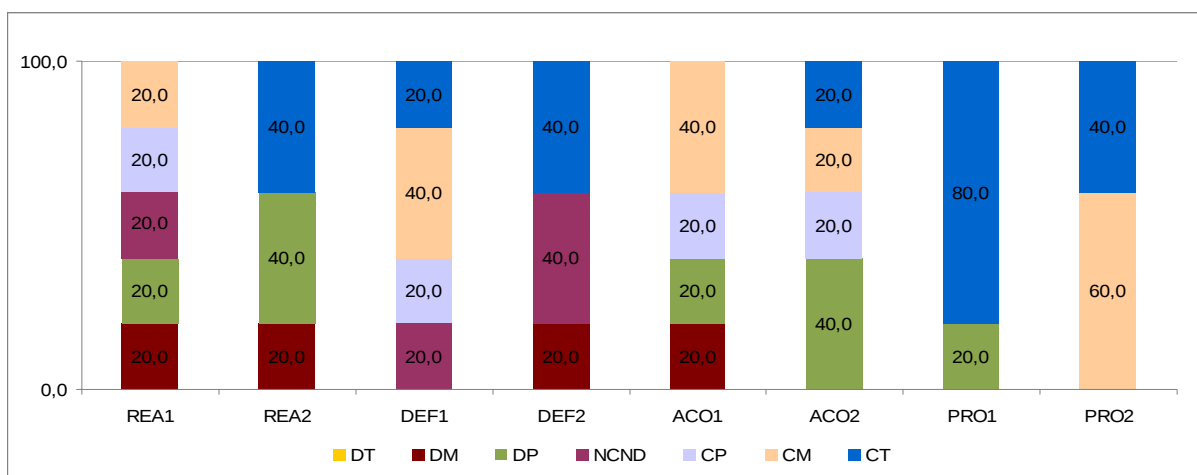


FIGURA 41 – Distribuição do nível de concordância dos *stakeholders* externos, tipo parceiro, em relação à Dimensão dos Tipos de Comportamento de Resposta.

Fonte: Elaboração própria através de dados empíricos, 2010.

Pelo fato desses *Stakeholders* externos estarem mais próximos e atuantes nas atividades sociais da empresa, eles obtêm maiores conhecimentos desses fatores, assim como avaliam satisfatoriamente a dimensão dos aspectos de comportamento, como pode ser identificado nas entrevistas transcritas a seguir:

Acredito que a empresa se preocupa com o desenvolvimento da comunidade do entorno por reconhecer seu papel na sociedade e acreditar no trabalho de responsabilidade social corporativo. (REA. Ent.1 – 25 anos, Fem.)

Hoje as empresas estão abertas para receber reclamações, nessa empresa não é diferente, eles se preocupam com a imagem que pode gerar diante da sociedade se não resolver os problemas acarretado por ela. (DEF. Ent.2 – 29 anos, Fem.)

Acredito que a empresa desenvolve suas ações sociais por compreender que ela também tem sua parcela de responsabilidade no desenvolvimento econômico e social. (ACO. Ent.2 – 29 anos, Fem.)

A empresa adota e desenvolve projetos na área de educação profissional, artes, esporte e qualidade de vida. (PRO. Ent.1 – 25 anos, Fem.)

Verifica-se, na Tabela 26, que o comportamento pró-ativo atingiu a maior média aritmética (6,30) e o menor coeficiente de variação (0,20), demonstrando coerência interna entre as respostas fornecidas pelos parceiros abordados pela pesquisa. Estes *stakeholders* acreditam que a empresa tem consciência a respeito

da responsabilidade social empresarial, e que ela desenvolve seu papel diante da sociedade.

TABELA 26 – Distribuição estatística do índice de concordância dos *stakeholders* externos, tipo parceiro, considerando a Dimensão dos Tipos de Comportamento de Resposta.

Comportamentos de Respostas	Média Aritmética	Desvio Padrão	Coefficiente de Variação
Reativa	4,40	2,12	48,00
Defensiva	5,20	1,69	32,00
Acomodativa	4,60	1,71	37,00
Pró-ativa	6,30	1,25	20,00

Fonte: Elaboração própria a partir do programa STATA, 2010.

4.5.5.3 Áreas de Ações e Programas

Na Figura 42 apresentam-se os aspectos das áreas de ações/programas, na percepção dos *stakeholders* do tipo Parceiro, em cuja ação de consumo estes demonstraram, através de suas respostas, que não detêm o conhecimento se a empresa desenvolve um trabalho de pós-venda (CON2-60%). Já para a afirmativa relacionada às normas de defesa do consumidor, percebeu-se boa avaliação (CON1-80%).

Nas ações voltadas ao Meio Ambiente, ocorreram percentuais significativos de concordância, mas apesar disso não há como confirmar, por esses percentuais, se eles possuem conhecimento suficiente se a empresa desenvolve ou não projetos na comunidade sobre preservação ambiental (M.AMB1), e se fornece informações sobre educação ambiental (M.AMB2).

Na abordagem das afirmativas das ações de discriminação, é visto uma oscilação entre as alternativas ‘concordo’ e ‘discordo’, demonstrando que há divergência de opiniões se realmente acontece atos de discriminação no sistema de gestão da empresa (DIS1 e DIS2).

Já nas ações relacionadas à segurança do produto, os parceiros demonstram elevado nível de concordância (100%) no que diz respeito à empresa

ter seu foco voltado para a qualidade do produto, atendendo às especificações das normas, destacando-se de todas as outras ações (S.PRO1 e S.PRO2).

Percebe-se que nas ações de segurança do trabalho, os *stakeholders* não obtêm informações se ocorreram ou não acidentes nos últimos dois anos (S.TRA1), porém acreditam que os colaboradores utilizam equipamentos de proteção nas atividades no trabalho (S.TRA2).

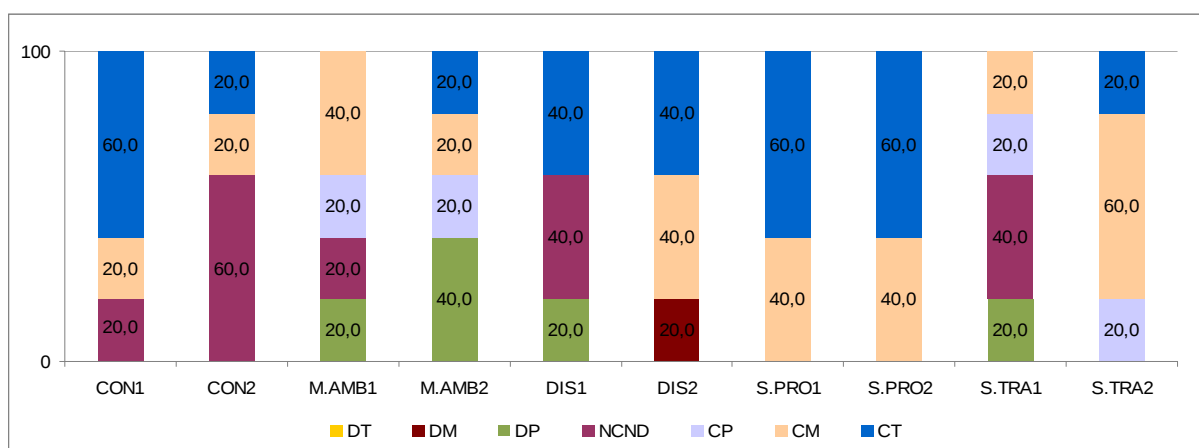


FIGURA 42 – Distribuição do nível de concordância dos *stakeholders* externos, tipo parceiro, em relação à Dimensão das Áreas de Ações/Programas.

Fonte: Elaboração própria através de dados empíricos, 2010.

Ao analisar as falas das entrevistas, percebe-se como foi identificado, pelo resultado dos questionários, o não conhecimento adequado de atitudes de discriminação e segurança do trabalho na empresa. Já em relação ao consumo, os entrevistados resumiram-se a falar do serviço de SAC; nas ações voltadas ao meio ambiente houve concordância em aspectos de não degradação do meio e de existência de projeto de educação ambiental. Essa percepção é identificada nas falas abaixo:

Tem o SAC, que fica recebendo ligações dos clientes e depois essas informações são analisadas. (CON. Ent.1 – 25 anos, Fem.)

Os produtos são alimentícios e suas embalagens são recicláveis, mas desconheço se ela faz algum trabalho de educação ambiental na região, a não ser os jovens do instituto que recebem instruções de educação ambiental. (M.AMB. Ent.1 – 29 anos, Fem.)

Desconheço qualquer fato em relação à discriminação. (DIS. Ent.2 – 29 anos, Fem.)

É uma empresa reconhecida pela qualidade de seus produtos, inclusive a empresa é certificada pela ISO 22.000, que é referente a qualidade dos seus produtos (alimentícios). (S.PRO. Ent.1 – 25 anos, Fem.)

Não tenho conhecimento sobre questões de segurança no trabalho, como estou sempre na empresa, vejo os funcionários usando equipamentos de proteção. (S.TRA. Ent.1 – 25 anos, Fem.)

Evidencia-se na Tabela 27, que os parceiros percebem as ações de segurança do produto como foco da empresa (média 6,60, desvio padrão 0,52 e coeficiente de variação 0,8), pelo fato de que ela atua com produtos alimentícios, direcionando suas ações para obter qualidade total dos mesmos.

TABELA 27 – Distribuição estatística do índice de concordância dos *stakeholders* externos, tipo parceiro, considerando a Dimensão das Áreas de Ações/Programas.

Ações/Programas	Média Aritmética	Desvio Padrão	Coeficiente de Variação
Consumo	5,60	1,43	0,26
Meio ambiente	4,80	1,48	0,31
Discriminação	5,30	1,89	0,36
Segurança do Produto	6,60	0,52	0, 8
Segurança no Trabalho	5,20	1,23	0,24

Fonte: Elaboração própria a partir do programa STATA, 2010.

4.5.5.4 Percepção dos Parceiros

A partir da percepção dos *stakeholders* externos tipo parceiros obteve-se como resultado síntese que a responsabilidade voluntária se destaca dentre as demais, constatando-se na Figura 43.

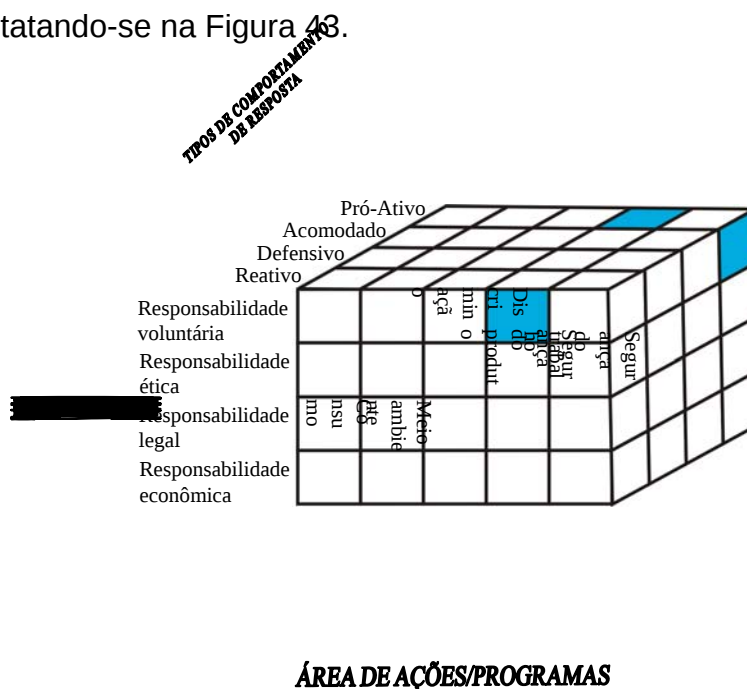


FIGURA 43 - Cubo Tridimensional – Percepção dos Parceiros**Fonte:** Adaptado de Carroll (1979)

Pela visão deles, a empresa contribui com atividades de cunho social e sem imposições de leis, atendendo às expectativas da sociedade. No campo de comportamento de respostas, a execução das atividades se dá por iniciativa própria, visto que na percepção dos parceiros a empresa se antecipa às exigências impostas por leis e a sociedade de forma geral, obtendo-se deste modo, um comportamento pró-ativo.

Das áreas de ações/programas, pode-se verificar que a segurança do produto se sobressai dentre as demais, como a que obteve a melhor avaliação na percepção dos *stakeholders* interno-externos, transparecendo que a empresa realmente se preocupa em colocar um produto de qualidade no mercado.

4.6 Resultado da percepção do grupo de *stakeholders* da empresa

A partir dos resultados obtidos de todos os *stakeholders*, tanto internos como externos, percebeu-se que na visão dos primeiros, a empresa possui atuação predominantemente no campo da responsabilidade econômica, principalmente na visão dos funcionários da administração e produção, evidenciando que as ações se voltam para a maximização de lucros, pois os lucros são a principal razão pela qual as empresas existem, em comum acordo com a fundamentação teórica (CARROLL, 1991).

Já na percepção dos gestores, a empresa estudada busca atender às exigências legais, sobressaindo a responsabilidade legal, a qual acredita que os negócios obedecem às leis, atendendo suas metas econômicas dentro da legalidade e seguindo os regulamentos, conforme Carroll (1991).

O comportamento de resposta defensivo para os *stakeholders* internos foi unânime, mostrando que as atividades se desenvolvem como meio de obedecer às exigências e cumprir formalmente às obrigações impostas, agindo de forma socialmente responsável, como forma de proteção aos problemas que ela mesma tenha ocasionado.

Para os *stakeholders* externos, as atividades empresariais da indústria em análise se voltam predominantemente para o campo da responsabilidade legal (clientes, comunidade e fornecedores). Cabe salientar que a responsabilidade econômica e voluntária também foi destacada na visão dos consumidores e parceiros, respectivamente, denotando que a empresa desenvolve ações sociais que elevam a qualidade de vida da comunidade que fica em seu entorno, como pode ser percebido na Figura 44 (CARROLL,1979).

No campo de comportamentos e respostas, pode-se observar, na visão de três dos cinco tipos de *stakeholders* externos pesquisados, a predominância de comportamento pró-ativo (comunidade, fornecedores e parceiros). Essa pró-atividade é ressaltada, sobretudo, pelo conhecimento da existência do Instituto de educação e de sua atuação no município onde a empresa está localizada. Ressalta-se, que para clientes e consumidores a empresa possui comportamento acomodativo, pois vêem que sua atuação se resume a cumprir normas estabelecidas pelo Estado, preocupando-se somente em alinhar suas ações para evitar complicações com os órgãos e opinião pública (CARROLL, 1979).

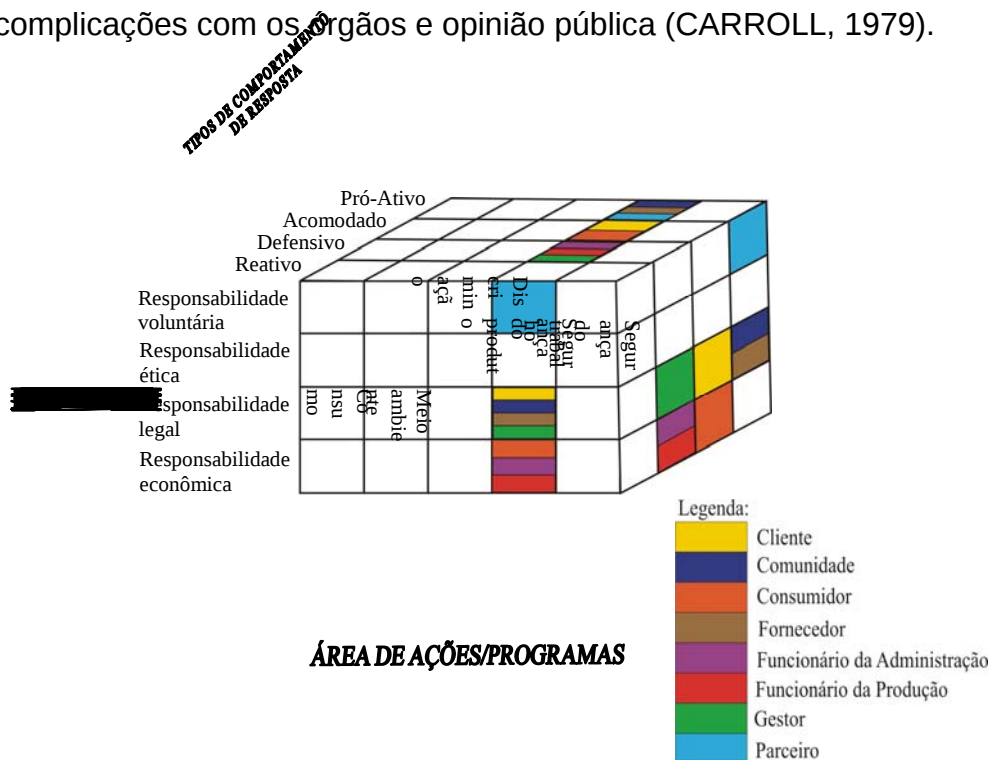


FIGURA 44 - Cubo Tridimensional – Percepção do grupo de *Stakeholders*
Fonte: Adaptado de Carroll (1979)

Em relação às ações/programas, percebe-se que foi unânime entre todos os *stakeholders* (internos e externos), que para essa empresa a segurança do produto é a base de sua atuação no mercado de alimentos, visto que em relação à

esse aspecto foram amplamente bem avaliados, evidenciando que seus produtos estão atendendo às expectativas do mercado consumidor.

Como metodologia de avaliação do desempenho de RSE, o Modelo Tridimensional de *Performance* social corporativa de Carroll (1979) tem contribuído, de forma significativa, como ferramenta de trabalho avaliativa desse desempenho ao integrar as dimensões de categorias de responsabilidade social (econômica, legal, ética e voluntária); os tipos de comportamentos de respostas (reativa, defensiva, acomodativa e pró-ativa); e área de ações/programas (consumo, meio ambiente, discriminação, segurança do produto e segurança do trabalho), a partir da visão dos interessados nas ações desenvolvidas pela empresa, em que tal metodologia é aplicada.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Responsabilidade Social Empresarial é amplamente debatida na contemporaneidade, ganhando cada vez mais importância, não somente pela mudança de visão e de gestão das empresas, como também pelas novas obrigações que o Estado, o próprio setor de negócios e a sociedade estão exigindo e estabelecendo como fator de compromisso social, e melhoria de desempenho econômico.

O compromisso estabelecido de forma voluntária pelas empresas com outras partes interessadas através da adoção de SER tem servido como estratégia e fator chave de desempenho das atividades econômicas da empresa que adota tal medida, melhorando a sua competitividade e a sua imagem perante a sociedade como um todo.

Nesta perspectiva, a percepção dos *stakeholders* compreendida a partir do desenvolvimento desse estudo quali-quantitativo, com base no Modelo Tridimensional de *Performance* social corporativa de Carroll (1979), em uma empresa do setor industrial de alimentos, demonstrou analiticamente que essa empresa não possui políticas estruturadas de RSE, porém atua de forma pontual através de um Instituto Educacional, o qual desenvolve atividades especificamente de formação profissional de jovens do município onde a empresa se localiza, funcionando como uma espécie de auto-gestão aparte da empresa maior.. Não foi percebido nenhuma outra forma de inserção nas comunidades locais como medida, por exemplo, de educação ambiental, incentivo aos esportes, à cultura etc.

Apesar de o Instituto vislumbrar o estímulo aos jovens, a fim de transformar sua realidade social e propiciar o despertar de novos talentos para atuarem como profissionais com capacidade para atender à demanda da região, na observação não participante detectou-se que os cursos oferecidos para a comunidade são, ao mesmo tempo, uma forma de prepará-los para o mercado de trabalho na perspectiva da geração de renda, e por outro lado, fornecer mão de obra especializada para as necessidades das indústrias locais.

Identificou-se, de modo geral, que o público interno da empresa (*stakeholders* do tipo administrativo, funcionários da produção e gestores) não é conhecedor das formas de atuação deste Instituto, pois não sabiam responder com detalhes que ações desenvolvem o Instituto educacional. De modo semelhante, as responsabilidades sociais realizadas por este Instituto não são suficientemente divulgadas como medida estratégica

de comunicação empresarial, visto que os *stakeholders* do tipo consumidores e clientes desconhecem as atividades sociais desenvolvidas.

Todavia, o público diretamente relacionado e/ou atingido positivamente pela empresa através do Instituto, como os *stakeholders* do tipo comunidade, fornecedores e parceiros conhecem as atividades desempenhadas, pois avaliaram positivamente sua atuação, declarando-a como uma empresa cujo comportamento de resposta é pró-ativo.

Baseando-se nos resultados dos questionários e entrevistas com os *stakeholders*, tanto internos (gestores, funcionários da administração e funcionários da produção), como externos (clientes, comunidades, consumidores, fornecedores e parceiros), pode-se analisar como estes percebem as inúmeras práticas políticas e aspectos da dimensão das categorias de responsabilidade social empresarial, comportamentos de respostas e área de ações/programas.

No que se refere especificamente às categorias, identificou-se que pela percepção do conjunto dos *stakeholders* (gestores, comunidade, clientes e fornecedores) que a categoria melhor avaliada foi a de Responsabilidade Legal, demonstrando que a empresa busca atender seus objetivos econômicos, que é a base de seus negócios, estando de acordo com as exigências de natureza legal, ou seja, que a empresa possui acuidade e responsabilidade em cumprir a legislação em vigor.

A categoria econômica se sobressaiu em três dos oito *stakeholders* pesquisados (funcionários da administração, funcionários da produção e consumidores), evidenciando que pela percepção destes a empresa atua direcionada para a obtenção de lucros nos seus negócios, tendo a preocupação em reduzir o desperdício de matérias-primas, controlando sua produtividade e com melhorias de infraestrutura física para a produção. Todavia, a remuneração salarial, aspecto de fundamental importância para essa categoria econômica do modelo aplicado, não foi bem avaliada, apresentando insatisfação, principalmente pelos funcionários da produção, e em segundo plano pelos funcionários da administração.

Cabe salientar que foi percebido entre os *stakeholders* externos pesquisados, que os fornecedores possuem um maior conhecimento das questões econômicas e legais, porque parte de seu interesse próprio saber se a empresa tem balanço econômico e social positivo, antes de se iniciarem as negociações entre as duas partes interessadas, decorrendo deste fato uma visão diferenciada das demais categorias de responsabilidade social avaliadas.

A responsabilidade social voluntária foi ressaltada essencialmente pelos parceiros; porém, cabe enfatizar que estes estão diretamente envolvidos com as atividades de ação social da empresa que têm comprometimento em oferecer a comunidade local projetos que melhorem a qualidade de vida das pessoas, sendo, por isso, a categoria melhor avaliada por esse tipo de *stakeholder*.

Com relação à categoria ética, percebeu-se que há elevado nível de desconhecimento por parte dos *stakeholders* externos; e, que os internos têm conhecimento do código de ética somente quando iniciam suas atividades trabalhistas, não sendo algo presente no dia-a-dia da empresa.

Em relação aos tipos de comportamentos de respostas, foi identificado, unanimemente através da aplicação da pesquisa quali-quantitativa, que os *stakeholders* internos da empresa (gestores, funcionários da administração e funcionários da produção) a veem como uma empresa defensiva, concordando com a afirmativa de que a indústria adéqua suas atividades de modo a ser aprovada em auditorias, e que não venha a ser prejudicada por sanções decorrentes de erros possivelmente constatados, além de buscar evitar conflitos com as comunidades adjacentes ao local onde a empresa se situa.

Entretanto, quando se aborda as mesmas questões com os *stakeholders* externos, identificam-se diferenças de percepção, uma vez que a comunidade, os fornecedores e os parceiros a vêem como uma empresa pró-ativa; já consumidores e clientes, como acomodativa.

A percepção pró-ativa desses tipos de *stakeholders* é decorrente, essencialmente, por eles estarem diretamente envolvidos com a aplicação das ações sociais (parceiros), serem positivamente atingidos com as atividades educacionais desenvolvidas pelo Instituto Educacional (comunidade), e por ser de seu interesse próprio saber se medidas de Responsabilidade Social Empresarial são verdadeiramente realizadas (fornecedores).

Os clientes e consumidores percebem a empresa como acomodativa, principalmente porque acreditam que as atividades sociais são realizadas somente após solicitação/exigência da sociedade e do governo, e por trazer benefícios próprios, como incentivos de redução fiscal. Mesmo apesar de ter sido constatado este dado, verifica-se ainda o conhecimento insuficiente da concretização desses fatores, em virtude da distância da realidade de responsabilidade econômica e social da empresa.

A pesquisa permitiu constatar, também, que a empresa não apresenta, na visão dos *stakeholders*, fatos que a considerem possuidora de um comportamento reativo, visto que não toma posições somente após perceber que possíveis problemas de diferentes naturezas, relacionadas, por exemplo, a aspectos ambientais, sociais, políticos e econômicos, venham ameaçar seus objetivos empresariais.

Com referência a área de ações/programas, a aplicação da metodologia de Carroll (1979) permitiu evidenciar que os produtos da empresa são o símbolo de sua atuação junto ao mercado de alimentos, sendo a área de ação/programa (segurança do produto) melhor avaliado, sem exceção, por todos os *stakeholders* internos e externos, o que evidencia que os produtos atendem à excelência do padrão de qualidade e satisfazem às expectativas do mercado consumidor.

Outra área de ação/programa muito bem avaliado refere-se ao consumo, fundamentalmente, por disponibilizar com transparência, as informações adequadas e necessárias para o consumo dos produtos. Evidencia-se, também, que a empresa realiza pesquisas de mercado, como forma de melhor satisfazer às necessidades e preferências dos consumidores, além de possuir o serviço de atendimento pós-venda, que apesar de ser somente através do SAC, é bem conceituado por aqueles que responderam aos questionários e entrevistas.

Apesar da segurança do produto ser a base de atuação da empresa, e por possuir excelente aceitação no mercado, faz-se necessário ressaltar que as ações/programas que dizem respeito ao meio ambiente, discriminação e segurança no trabalho apresentaram conceitos não tão positivos como consumo e segurança no produto.

A pesquisa constatou que os aspectos relacionados ao meio ambiente, como a presença de áreas de preservação ambiental e desenvolvimento de atividades ligadas à educação ambiental apresentaram elevado desconhecimento e discordância, principalmente para os *stakeholders* externos, com exceção dos parceiros que afirmam existir instruções de educação ambiental por meio do Instituto. Constatou-se, porém, pela pesquisa qualitativa, problemas relacionados à exalação de odores causados pela indústria pesquisada.

Os *stakeholders* internos, apesar de possuírem maior conhecimento sobre a realidade de atuação da empresa na área ambiental, demonstraram divergir das afirmativas, verificando-se variabilidade significativa de respostas, o que permite indicar não consenso do modo como essa atuação acontece. De modo geral, a área de

ação/programa relacionado ao meio ambiente acusou possuir as menores médias entre as ações/programas pesquisadas. E constata-se, por fim, que o mercado consumidor pesquisado não tem buscado conhecer e verificar a situação de respeito ao meio ecológico por parte da empresa ao adquirir os seus produtos, o que beneficiaria o ambiente, a sociedade e a própria empresa.

No que se refere aos aspectos relacionados à discriminação, os *stakeholders* externos apresentaram não possuir conhecimento suficiente sobre igualdade salarial entre homens e mulheres, ocupação em cargos de chefia, problemas relacionados à religião e à orientação sexual dos empregados. Do mesmo modo ocorre desconhecimento com a segurança do trabalho em relação à fiscalização da infraestrutura física da empresa, treinamentos de funcionários para melhor desempenho de suas atividades e a ocorrência ou não de acidentes nos últimos dois anos. Este desconhecimento era previsto, uma vez que os *stakeholders* externos não possuem maior contato com essa realidade, exceção feita aos parceiros e fornecedores, que apesar de estarem mais diretamente ligados, demonstraram não possuir conhecimento adequado desta questão.

Pela avaliação final das respostas dos *stakeholders* internos, permite-se verificar que a empresa busca agir igualitariamente em relação aos aspectos de discriminação em geral, de modo a não haver diferenciações por cor, raça, sexo, gênero ou religião e, na mesma linha, com os aspectos relacionados à segurança do trabalho. Entretanto, com a realização da pesquisa qualitativa e a partir da observação não participante e informal, os *stakeholders* do tipo funcionários da produção afirmaram que ocorreram acidentes de trabalho nos últimos dois anos, porém não de modo grave. Afirmam ainda que EPI's são utilizados corretamente, porém não estão adequados ou não protegem suficientemente o corpo, no exercício de algumas atividades ligadas diretamente à produção e ao manuseio de substâncias químicas.

Deste modo, depreende-se que existe uma percepção diferenciada por parte dos *stakeholders* pesquisados da situação de Responsabilidade Social Empresarial da indústria em estudo, com concordâncias e divergências das afirmativas nas dimensões de categorias de responsabilidade social; nos tipos de comportamentos de respostas; e na área de ações/programas. Esta percepção diferenciada diz respeito à proximidade, conhecimento e entendimento das formas de atuação da empresa pelos *stakeholders* internos e externos, indicando as falhas, ausências e/ou não comprometimento da empresa com a adoção adequada de RSE.

Salienta-se que o Modelo Tridimensional de *Performance* social corporativa de Carroll (1979) mostrou-se satisfatório ao atender os objetivos delineados no início da pesquisa, visto que permitiu analisar as percepções dos *stakeholders* em relação às práticas de Responsabilidade Sócio Empresarial desenvolvidas pela empresa, demonstrando ser uma metodologia adequada e satisfatória de análise de RS. Porém, sabe-se que ainda é necessário medidas que a aprimorem enquanto método, e nesse aspecto, esta pesquisa buscou contribuir para o aperfeiçoamento do modelo em teste.

É necessário ressaltar algumas limitações encontradas com o desenvolvimento do presente estudo, como a dificuldade de aquisição de informações relacionadas à responsabilidade econômica, pois foi exigido a retirada de algumas afirmativas dos questionários e perguntas das entrevistas sobre questões financeiras da empresa. Em relação aos *stakeholders* do tipo consumidores e comunidade, identificaram-se dificuldades em encontrar respondentes que tivessem conhecimentos significativos das práticas de RSE da empresa. Sugere-se que em novas pesquisas a serem realizadas sobre RS e que utilizarão o Modelo Tridimensional de Carroll (1979), observem-se esses pontos, de modo que os estudos não sejam prejudicados.

Espera-se que a pesquisa tenha contribuído para ampliar as discussões e o conhecimento nos debates sobre o tema e sobre o modelo aplicado, visto que este modelo de Carroll ainda é muito pouco utilizado, em linhas de pesquisa desse tipo. Espera-se, também, que novos fatores e meios de análise tenham sido identificados, e venham facilitar o entendimento da dimensão social de atuação das empresas, contribuindo desta forma para subsidiar outras pesquisas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANDRADE, M. M. **Introdução a metodologia do trabalho científico**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- ASHLEY, P. A. et al. **Ética e responsabilidade social nos negócios**. São Paulo: Saraiva, 2002.
- BARBETTA, P. A. **Estatística aplicada às ciências sociais**. 4.ed. Florianópolis: Ed. da UFSC, 2001.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1997.
- BORGER, F. G. **Responsabilidade social**: efeitos da atuação social na dinâmica empresarial. 2001. 254 f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade de São Paulo. São Paulo.
- BOWEN, H. R. **Responsabilidades sociais do homem de negócios**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1957.
- BOVENS, M. **The Quest for responsibility**: accountability and citizenship in complex organisations. Cambridge: Cambridge University Press, 1998.
- BUCHHOLZ, R. A. Corporate responsibility and the good society: from economics to ecology. **Business Horizons**, v.34, n.4, p. 19-31, jul./ago. 1991.
- CARROLL, A. A three-dimensional conceptual model of corporate performance. **Academy of Management Review**, New York, v. 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.
- _____. The four faces of corporate citizenship. **Business and Society Review**. v.100, n.101, p.1-7, 1998.
- _____. Corporate Social Responsibility: evolution of a definitional construct. **Business Society**, London, v. 38, n. 3, p. 268-295, 1999.
- CARVALHO, R. C. S. **Responsabilidade social empresarial e gestão ambiental**: o caso da CSN. 2008. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Estácio de Sá, Rio de Janeiro.
- COMMITTEE FOR ECONOMIC DEVELOPMENT. **Social responsibilities of business corporations**. New York: Committee for economic development, 1971.
- CETINDAMAR, D. Corporate social responsibility practices and environmentally responsible behavior: the case of the United Nations Global Compact. **Journal of Business Ethics**, Canadá, v.76, n.2, p.163-176, 2007.
- COM – Comissão das Comunidade Européias (2001), Livro Verde: Promover um Quadro Europeu para a Responsabilidade Social das empresas. COM (2001) 366. Bruxelas: Comissão Européia. Disponível em: http://europa.eu.int/eur-lex/pt/grp/2001/com_0366pt01.pdf. Acesso em: 03/08/2009.
- DAVIS, K. Can business afford to ignore social responsibilities? **California Management Review**, Spring, 1960.

DAVIS, K; BLOMSTROM, R. **Business and Society**. 3.ed. New York: Mc Graw-Hill, 1975.

DIEHL, A. A. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

DRUCKER, P. **Introdução à Administração**. Tradução Carlos Afonso Malferraro. São Paulo: Pioneira, 1984.

EILBERT, H.; PARKERT, J.R. The current status of corporate social responsibility. *Business Horizons*, v.16, p.5 – 14, 1973.

ENDERLE, G.; TAVIS, L. A. Balanced concept of the firm and measurement of its longterm planning and performance. **Journal of Business Ethics**, Canadá, v.17, n.11, p. 1129-1144, 1998.

FRANCO, M. L. P. B. **Análise de conteúdo**. 2.ed. Brasília: Liber Livro, 2005.

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

_____. Divergent stakeholder theory. **The Academic of Mangement Review**, Mississippi. State, April, 1999.

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

FREIRE, R. ; SOUZA, M.J.B. ; FERREIRA, E. **Responsabilidade social corporativa: evolução histórica dos modelos internacionais**. UNIVALI, 2008. <www.aedb.br/.../257_257_RSC_-_evolucao_historica_dos_modelos.pdf>. Acesso em 11 out. 2009.

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

GRAYSON, D.; HODGES, A. **Compromisso social e gestão empresarial**. São Paulo: Publifolha, 2002.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991

_____. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GRAJEW, O. **Filantropia e responsabilidade social**. 2002. Disponível <www.filantropia.org/artigos/artigos-oded.html>. Acesso em: 16 agos. 2009.

HANSEN, P. **Um modelo meso-analítico de medição de desempenho competitivo de cadeias produtivas**. 2004. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Escola de Engenharia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

HOFF, D. M. **A Construção e o desenvolvimento sustentável através das relações entre as organizações e seus stakeholders: uma proposição de uma estrutura qualitativa**. 2008. 425f. Tese (Doutorado em Agro-negócios) – Centro de Estudos de Pesquisa em Agro-negócio, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre.

HUSTED, Bryan W. Governance choices for corporate social responsibility: to contribute, collaborate or internalize? **Long Range Planning**, Londres, v 36, p. 481-498, 2003.

INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL. **Guia de Elaboração de Relatório e Balanço Anual de Responsabilidade Social Empresarial. 2009**. Disponível em: <www.ethos.org.br>. Acesso em 23 junho 2008.

JOHNSON, H. **Business in contemporary society**: framework and issues (wadsworth, Belmont, ca). Belmont. California: Wasworth, 1971.

JONES, M.T. Corporate social responsibility revisited, redefined. **Califórnia Management Review**. California, v.22, n.2, p.59-67. 1980.

_____. **Missing the forest for the tress**: A critique of the Social Responsibility concept and discourse. *Business and Society*. V. 35, n.1, p.7-41, mar. 1996.

KEY, S. Toward a new theory of the firm: a critique of stakeholder "theory". **Management Deciosion**. MCB University Press, v.37, n.4, p.317-328. 1999.

KINLAW, D.C. **Empresa competitiva e ecológica**: desempenho sustentado na era ambiental. São Paulo: Makron Books, 1998.

KIRSCHNER, A. M. A sociologia da empresa e responsabilidade social das empresas. **Revista Nueva Sociedad**. n. 202, mar./abr. 2002. Disponível em: http://www.nuso.org/upload/articulos/3343_2.pdf. Acesso em: 08 fev. 2010.

KISIL, M. Assinar o cheque é só o começo da ação social. **Revista Expressão**, v. 12, n. 119, p. 8-14. 2002.

LAKATOS, E. M. ; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 1986.

LEIPZIGER, D. **SA8000 – O guia definitivo para a nova norma social**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003

LEVITT, T. The dangers of social responsibility. **Harvard Business Review**, v.36 , n.5, p. 41-50, sep./oct. 1958.

LOURENÇO, A. G; SCHRODER, D. S. Vale investir em responsabilidade social empresarial? Stakeholders, ganhos e perdas. In: **Responsabilidade social das empresas**: a contribuição das universidades. São Paulo: Instituto Ethos. 2003. v. 2. p. 77-119.

McWILLIAMS, A.; SIEGEL, D. Corporate social responsibility: a theory of the firm perspective. **Academy of Management Review**, v.26, n.11 p. 117-127, 2001.

MCGUIRE, J. **Business and society**. New York: McGraw-Hill, 1963.

MAGALHÃES, C. M. **A Responsabilidade Social dos Stakeholders**. Disponível em: < <http://aeiou.expressoemprego.pt/scripts/indexpage.asp?headingID=5002>>. Acesso em: 11 maio. 2007.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E.M. **Técnicas de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1999.

MAKOWER, J. **Business for social responsibility**: beyond the botton line – putting social responsibility to work for your business and the world. New York: Simon & Schuster, 1994.

MARQUEZ, A. ; FOMBRUM, C. J. **Measuring corporate social responsibility**. Corporate Reputation Review, Londres:Inverno 2005. vol.7, 4 Num.;pg.304, 5pgs

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

MELO NETO, F. P. ; FRÓES, C. **Responsabilidade social & cidadania empresarial**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

_____. **Responsabilidade social e cidadania empresarial**: a administração do terceiro setor. 2 ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

MENDONÇA, R. ; GONÇALVES, J. Responsabilidade social nas empresas: uma questão de imagem ou de substância?. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 26., 2002, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2002. 1 CD.

MILANO, M. S et al. **Responsabilidade social empresarial**: o meio ambiente faz parte do negócio. Curitiba: FBPN, 2002.

Norma Internacional SA 8000. **Responsabilidade Social 8000**. Social Accountability International. 1997.

PASA, C. R. R. **ECP-Social**: um modelo de avaliação da performance social empresarial. 2004. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

PENA, R. et al. Discurso e prática da responsabilidade social: um estudo sobre a gestão do público interno em empresas signatárias do global compact. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 29., 2005, Brasília. **Anais eletrônicos...** Brasília: ANPAD, 2005. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod_edicao_subsecao=30&cod_evento_edicao=9&cod_edicao_trabalho=704>. Acesso em: 25 jul. 2009.

PRINGLE, H. ; THOMPSON, M. **Marketing social**: marketing para causas sociais e a construção das marcas. São Paulo: Makron Books, 2000.

PRESTON, L.; POST, J. **Private management and public policy**: the principle of public responsibility. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1975.

QUAZI, A.; O'BRIEN, D. An empirical test of a cross-national model of corporate social responsibility. **Journal of Business Ethics**, Netherlands: Kluwer Academic Publishers v. 25, p. 33-51, 2000.

RESOLUÇÃO 196/96. Conselho Nacional de Saúde – Diretrizes e Normas Regulamentadoras de Pesquisas Envolvendo Seres Humanos. Disponível em: www.ufrgs.br/bioetica/res19696.htm Acesso em: 23 abr. 2010.

SANTOS, R. C. M. **A responsabilidade social empresarial, uma questão de cultura**: o caso Petrobras. 2007. 167f. Dissertação (Mestrado em Administração Estratégica) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade de Salvador (UNIFACS), Salvador.

SCHWARTZ, M. S.; CARROLL, A. B. Corporate Social Responsibility – a three-domain approach. **Business Ethics Quarterly**, v.13, n. 4, p. 503-530. 2003.

_____. Integrating and unifying competing and complementary frameworks: the Search for a common core in the business and society field. **Business Society**, v.20, n.10, sep. 2007.

SETHI, S. P. Dimensions of corporate social performance: An analytical framework. **California Management Review**, v. 17, p. 58-64, 1975.

SOUSA FILHO, J. M. **Gestão estratégia da responsabilidade socioambiental empresarial: um estudo comparado entre distribuidoras de energia e supermercados**. 2008. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2008.

STADLER, A. **Responsabilidade social e imagem corporativa de uma instituição de ensino superior na percepção do corpo docente**. 2007. Dissertação (Mestrado em Administração) - Centro de Educação Biguaçu, Universidade do Vale do Itajaí. Santa Catarina.

STEINER, G.A. **Business and society**. New York: Randon House, 1971.

TENÓRIO, F. G. **Responsabilidade social empresarial: teoria e prática**. 2.ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

TORRES, Ciro. **Responsabilidade social das empresas**. 2001. Disponível em: <http://www.balancosocial.org.br/ART_2002_RSE_Vertical.pdf>. Acesso em: 03 ago. 2009.

TUZZOLINO, E; ARMANDI, B. A need-hierarchy framework for assessing corporate social responsibility. **Academy of Management Review**, v. 6, n. 1, p. 21-28, 1981.

VAZQUEZ, A. S. **Ética**. 19. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2000.

VENTURA, E. C. F. ; VIEIRA, M. M. F. Institucionalização de práticas sociais: uma análise da responsabilidade social empresarial no campo financeiro no Brasil. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 28., 2004, Curitiba. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2004.

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

WELZEL, E. ; LUNA, M. M. M.; BONIN, M. A. S. Modelo da dinâmica interdisciplinar de responsabilidade social corporativa: contribuições conceituais e delimitação Teórica. In: ENANPAD, 32., **Anais...** Rio de Janeiro, 2008.

WOOD, D. Corporate social performance revisited. **Academy of Management Review**, v. 16, n. 4, p. 691-718, 1991.

YIN, R. K. **Case Study Research: desing and methods**. Newburry Park: Sage Publications, 1989.

_____. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman. 2001.

ANEXOS

ANEXO A – INSTRUMENTOS DE PESQUISA: QUESTIONÁRIOS

QUESTIONÁRIO FUNCIONÁRIOS

VEJA SE VOCÊ CONCORDA OU NÃO COM A AFIRMAÇÃO E MARQUE COM DE ACORDO COM GRAU DE CONCORDÂNCIA, SE NÃO SOUBER PASSE ADIANTE.

Para cada afirmativa listada, indique com um “X” na coluna, cujas alternativas vai de 1 a 7.

1-Discordo Totalmente
2-Discordo Muito
3-Discordo Pouco
4-Nem Concordo / Nem
Discordo
5-Concordo Pouco
6-Concordo Muito
7-Concordo Totalmente

AFIRMATIVAS		1	2	3	4	5	6	7
E C	Existe uma preocupação por parte da empresa em relação ao desperdício de matéria-prima							
	Há investimento em estrutura-física da empresa e treinamentos para os funcionários							
	Os funcionários tem satisfação salarial							
	A produtividade é bem acompanhada e controlada							
L E	Os impostos e tributos federal, estadual e municipal são pagos corretamente							
	A empresa age de acordo com a legislação que regulamenta a contratação do pessoal							
	Os produtos estão de acordo com as normas do Código de Defesa do Consumidor							
	A empresa conhece a legislação ambiental e procura se adequar a ela							
E T	Existe código de ética e suas normas são cumpridas							
	Existe respeito à integridade física e moral dos funcionários e clientes							
	Funcionários e parceiros são motivados a contribuir para a adoção dos valores éticos							
	São adotadas e divulgadas políticas justas de demissão e contratação							
V O	A empresa desenvolve alguma atividade na comunidade que melhora a qualidade de vida e o convívio das pessoas							
	A empresa estimula os funcionários ao voluntariado para desenvolver ações sociais							
	A empresa se mostra aberta para conversar sobre possíveis problemas da comunidade							
	Os funcionários têm oportunidade para fazerem cursos, especializarem-se ou a empresa possibilita progressões na carreira profissional							
R E A	A empresa desenvolve ações sociais após reclamações da comunidade							
	Os projetos sociais são feitos para diminuir os impactos negativos que ela pode causar no ambiente ou comunidade							
D E F	A empresa realiza ações como proteção para auditorias							
	Os programas sociais são desenvolvidos como forma de evitar acidentes ou conflitos com a comunidade							
A C O	Os projetos sociais são desenvolvidos apenas conforme as normas e legislação							
	A gestão atende as expectativas ou necessidades dos funcionários							
P R O	A empresa adota projetos sociais contra erradicação do trabalho infantil, analfabetismo, discriminação, incentivo à cultura ou outros internamente ou na comunidade local							
	Os projetos sociais desenvolvidos estão além das expectativas de todos							
C O N	A empresa busca inovações tecnológicas para o processo produtivo pensando em atender as preferências dos clientes							
	A empresa dispõe adequadamente as normas técnicas dos produtos – normas de etiquetagem							
	A empresa realiza pesquisas de mercado como forma de melhor desenvolver o produto							

1-Discordo Totalmente
 2-Discordo Muito
 3-Discordo Pouco
 4-Nem Concorde / Nem Discordo
 5-Concorde Pouco
 6-Concorde Muito
 7-Concorde Totalmente

AFIRMATIVAS		1	2	3	4	5	6	7
M A M B	Existem iniciativas como: estudos de impacto ambiental, preservação de espécies, definição de áreas territoriais a serem protegidas							
	A empresa dispõe adequadamente resíduos da produção e reutiliza água usada na produção							
	A empresa desenvolve técnicas de melhorias para produção reduzir a poluição ao ambiente							
D I S	Há igualdade de salários entre homens e mulheres							
	As pessoas ocupam cargos de chefia independente da raça ou sexo							
	A liberdade de escolha religiosa pelos funcionários é respeitada							
S P R O	A empresa fornece informações aos funcionários e explicita as normas técnicas necessárias para correta fabricação dos produtos							
	A empresa atende às normas de excelência do padrão de qualidade do produto							
	Existe um planejamento coerente e eficaz de armazenamento de materiais, estoque, distribuição e venda.							
S T R A	Existem treinamentos e fiscalização da utilização dos equipamentos de trabalho							
	Existe fiscalização da infra-estrutura de modo a impedir danos à saúde dos funcionários							
	Nos últimos 2 anos não houve acidentes com os colaboradores da empresa nas operações do trabalho							

PERFIL DO RESPONDENTE

Idade:

Sexo:

Grau de Instrução:

QUESTIONÁRIO GESTORES

VEJA SE VOCÊ CONCORDA OU NÃO COM A AFIRMAÇÃO E MARQUE DE ACORDO COM O GRAU DE CONCORDÂNCIA. SE NÃO SOUBER PASSE ADIANTE.

Para cada afirmativa listada, indique com um “X” na coluna, cuja Alternativa vai de 1 a 7.

1-Discordo Totalmente
 2-Discordo Muito
 3-Discordo Pouco
 4-Nem Concordo / Nem Discordo
 5-Concordo Pouco
 6-Concordo Muito
 7-Concordo Totalmente

AFIRMAÇÕES		1	2	3	4	5	6	7
E C	Existe investimento em estrutura-física e treinamentos para os colaboradores da empresa							
	As transações comerciais são realizadas de modo satisfatório para fornecedores e parceiros							
	A produtividade é bem acompanhada e controlada							
	A satisfação dos clientes é um indicador de desempenho do negócio							
L E	Os impostos e tributos federal, estadual e municipal são pagos devidamente							
	A empresa age de acordo com a legislação que regulamenta a contratação do pessoal							
	Os produtos estão de acordo com as normas do Código de Defesa do Consumidor							
	A empresa conhece a legislação ambiental e procura se adequar a ela							
E T	A empresa possui um código de ética e suas normas são cumpridas							
	Existe respeito à integridade física e moral dos funcionários e clientes							
	Funcionários e parceiros são motivados a contribuir para a adoção dos valores da empresa e seus princípios éticos							
	Existe na empresa procedimento confidencial para que os funcionários possam apresentar reclamações							
V O	A empresa desenvolve alguma atividade na comunidade que melhora a qualidade de vida e o convívio das pessoas							
	A empresa estimula o voluntariado nos funcionários para ações sociais							
	A empresa se mostra aberta para conversar sobre possíveis problemas da comunidade							
	Os funcionários têm oportunidade para fazerem cursos ou especializarem-se ou a empresa oferece bolsas e possibilita progressões na carreira profissional							
R E A	A empresa desenvolve ações sociais depois de reclamações da comunidade							
	Os projetos sociais são feitos para diminuir os impactos negativos que a empresa pode causar no ambiente ou sociedade							
D E F	A empresa realiza ações como proteção para auditorias							
	Os programas sociais são desenvolvidos como forma de evitar conflito com a comunidade							
A C O	Os projetos sociais são desenvolvidos apenas conforme as normas e legislação							
	O sistema de gestão da empresa atende as necessidades dos funcionários							
P R O	O planejamento empresarial incorpora ações voltadas a responsabilidade social							
	Os projetos sociais desenvolvidos estão além das expectativas da comunidade local e governo							

	AFIRMAÇÕES	1	2	3	4	5	6	7
C O N	A empresa busca inovações tecnológicas para o processo produtivo pensando em atender as preferências dos clientes.							
	A empresa dispõe adequadamente as normas técnicas dos produtos – normas de etiquetagem							
	A empresa realiza pesquisas de mercado como forma de melhor atender os anseios dos clientes							
M A M B	Existem iniciativas como: estudos de impacto ambiental, preservação de espécies, definição de áreas territoriais a serem protegidas e/ou outros							
	A empresa dispõe adequadamente os resíduos e reutiliza água usada na produção							
	A empresa desenvolve técnicas de melhorias na produção para reduzir a poluição ao ambiente							
D I S	Há igualdade de salários entre homens e mulheres							
	As pessoas ocupam cargos de chefia independente da raça ou sexo							
	Não existem barreiras à contratação de pessoas com mais de 45 anos de idade ou por outra razão							
S P R O	A empresa fornece informações aos funcionários e explicita as normas técnicas necessárias para correta fabricação							
	A empresa atende às normas de excelência do padrão de qualidade do produto							
	Existe um planejamento coerente e eficaz de armazenamento de materiais, estoque, distribuição e venda.							
S T R A	Existem treinamentos e fiscalização da utilização dos equipamentos de trabalho pelos funcionários							
	Existe fiscalização da infra-estrutura de modo a impedir danos à saúde dos funcionários							
	Nos últimos 2 anos não houve acidentes com os colaboradores da empresa nas operações do trabalho							

PERFIL DO RESPONDENTE

Idade:

Sexo:

Grau de Instrução:

QUESTIONÁRIO EXTERNO

1-Discordo Totalmen
2-Discordo Muito
3-Discordo Pouco
4-Nem Concorde / N
5-Concorde Pouco
6-Concorde Muito
7-Concorde Totalme

VEJA SE VOCÊ CONCORDA OU NÃO COM A AFIRMAÇÃO E MARQUE COM DE ACORDO COM GRAU DE CONCORDÂNCIA, SE NÃO SOUBER PASSE ADIANTE.

Para cada afirmativa listada, indique com um “X” na coluna, cuja

Alternativa vai de 1 a 7.

AFIRMAÇÕES		1	2	3	4	5	6	7
E C	Os produtos vendidos são de qualidade e atendem aos requisitos dos clientes							
	As transações comerciais são realizadas de modo satisfatório para fornecedores e parceiros							
L E	Os produtos estão de acordo com as normas do Código de Defesa do Consumidor							
	A empresa desenvolve suas atividades dentro da legalidade – normas de etiquetagem e qualidade							
E T	O respeito à integridade física e moral dos clientes é uma prática constante na empresa							
	A empresa possui e divulga seu código de ética							
V O	A empresa desenvolve projetos educacionais ou ambientais na comunidade na qual se insere							
	A empresa promove campanhas voltadas para melhoria da qualidade de vida das pessoas da região e se mostra aberta a atender a comunidade							
R E A	A empresa desenvolve ações sociais depois de reclamações da comunidade							
	Os projetos sociais são feitos para diminuir os impactos negativos que ela pode causar no ambiente ou comunidade							
D E F	A empresa se mostra receptiva no momento da relevância de problemas sociais ocasionados por ela							
	Os programas sociais são desenvolvidos como forma de evitar acidentes ou conflitos							
A C O	As ações sociais são feitas para cumprir às exigências legais							
	A empresa desenvolve os projetos sociais que a comunidade precisa e o governo solicita							
P R O	A empresa planeja e adota projetos sociais internamente ou na comunidade local por iniciativa própria							
	A empresa adota projetos contra erradicação do trabalho infantil, analfabetismo, discriminação, incentivo à cultura ou outros							
C O N	A empresa transfere informações necessárias aos clientes sobre as normas estabelecidas no Código de Defesa do Consumidor							
	A empresa possui um atendimento pós-venda							
M A M B	A empresa desenvolve projetos na comunidade para preservação do meio-ambiente							
	A empresa fornece informações sobre educação ambiental a clientes ou comunidade							
D I S	É do conhecimento da comunidade de que não existem barreiras à contratação de pessoas com mais de 45 anos de idade ou por outra razão							
	A comunidade desconhece o acontecimento de discriminação social ou racial entre os funcionários da empresa ou com outras pessoas							
S P R O	Os produtos não oferecem riscos à saúde dos consumidores							
	A empresa atende às normas de excelência do padrão de qualidade do produto							
S T R A	Nos últimos 2 anos não houve conhecimento de acidentes nas operações do trabalho							
	Os funcionários utilizam equipamentos de proteção para realizar suas atividades no trabalho							

PERFIL DO RESPONDENTE

Idade:

Sexo:

Grau de Instrução:

ANEXO B – INSTRUMENTOS DE PESQUISA: ROTEIROS DE ENTREVISTA

Roteiro de Entrevista Semi-Estruturado para membros internos à empresa

TÍTULO DO ESTUDO: Análise das Ações de Responsabilidade Social Empresarial a partir do Modelo Tridimensional *Performance Social*: O Caso de Uma Indústria do Setor Alimentício.

PESQUISADORA: Maria Albenisa Gadelha

ORIENTADOR: Prof. Gesinaldo Ataíde Cândido, Dr.

Guia para Entrevista

1. Agradecimentos ao entrevistado

2. Comentários sobre a pesquisa:

- 5. Instituição de Pesquisa: UFPB.
- 6. Sujeitos da Pesquisa: Conjunto de *Stakeholders* da organização.
- 7. Relevância da Pesquisa: Diagnóstico da percepção dos stakeholders sobre as práticas da empresa, o que pode contribuir para constatação de possíveis potencialidades ou vulnerabilidades de acordo com sua visão.

3. Explicação do uso das informações

6 Os procedimentos adotados na pesquisa asseguram meios confidenciais e privacidade; proteção da imagem, não estigmatização; utilização das informações em benefício de pessoas ou entidades; respeito aos valores culturais, morais, religiosos e éticos dos sujeitos da pesquisa.

7 Garantia da inexistência de conflito de interesses entre o pesquisador e os sujeitos da pesquisa ou patrocinador do Projeto.

8 Garantia de esclarecimentos, antes e durante o curso da pesquisa, sobre a metodologia utilizada.

9 Liberdade de o sujeito recusar a participar ou retirar seu consentimento, em qualquer fase da pesquisa.

Questões

Econômico

1) Existe equilíbrio entre receitas e despesas (houve diminuição de custos, cumpre compromissos)?

Legal

2) A empresa age de acordo com a legislação que regulamenta a contratação do pessoal e os benefícios dos colaboradores (verifica legislação ambiental) e seus impostos são devidamente pagos? (federal, est. mun.).

Ética

3) A empresa possui um código de ética e são adotadas políticas justas de demissão e contratação e se existe um procedimento confidencial para funcionários apresentarem reclamações ou reivindicações?

Voluntária

4) Promove campanhas voltadas para melhoria da qualidade de vida das pessoas da região onde se insere? Mostra-se aberta para solucionar possíveis problemas ou impactos causados pela empresa?

Reativa

5) A empresa desenvolve ações sociais depois de protesto ou reivindicações da sociedade, ou seja, depois de reclamações por parte do governo ou comunidade?

Defensiva

6) Normalmente a administração desenvolve programas sociais para responder a problemas como exemplo a busca de maior comprometimento no trabalho?

Acomodativa

7) A empresa não se envolve diretamente em atividades sociais, cumprindo apenas as exigências regulamentais ou da sociedade?

Pró - ativa

8) Adota projetos sociais contra erradicação do trabalho infantil, analfabetismo, discriminação, incentivo à cultura, ou outros internamente ou na comunidade local por iniciativa própria?

9) Há um planejamento empresarial relacionado com o desenvolvimento de estratégias sociais e seu balanço social está acessível à sociedade?

Consumo

10) Transfere informações necessárias aos clientes sobre as normas estabelecidas no Código de Defesa do Consumidor como as informações técnicas dos produtos e possui um atendimento pós-venda?

Meio-ambiente

11) Desenvolveu técnicas melhores de produção que diminuíram custos e poluição ao ambiente e dispõe adequadamente o lixo e materiais da produção ou reutiliza água?

12) A gerência se alinha a ações como: estudos de impacto ambiental, preservação de espécies, definição de áreas territoriais a serem protegidas, ou outro?

Voluntária

13) Há igualdade de salários entre homens e mulheres? As pessoas ocupam cargos de chefia independente da raça ou existem barreiras para contratação de pessoas com mais de 45 anos de idade ou deficientes?

Segurança do Produto

14) A empresa atende às normas de excelência do padrão de qualidade do produto? Fornece informações aos funcionários e explicita as normas técnicas necessárias para uma correta fabricação?

Segurança do Trabalho

15) A empresa mantém equipamentos de proteção física para funcionários e orienta para prevenção de acidentes e tem a preocupação de manter a área sinalizada, e se nos últimos anos, houve acidentes nas operações do trabalho?

Acionistas

16) A empresa foca as necessidades dos acionistas? Os informa continuamente sobre seu desempenho econômico e social?

TÍTULO DO ESTUDO: Análise das Ações de Responsabilidade Social Empresarial a partir do Modelo Tridimensional *Performance Social*: O Caso de uma Indústria do Setor Alimentício.

PESQUISADORA: Maria Albenisa Gadelha

ORIENTADOR: Prof. Gesinaldo Ataíde Cândido, Dr.

Guia para Entrevista

1. Agradecimentos ao entrevistado

2. Comentários sobre a pesquisa:

- Instituição de Pesquisa: UFPB.
- Sujeitos da Pesquisa: Conjunto de *Stakeholders* da organização.
- Relevância da Pesquisa: Diagnóstico da percepção dos stakeholders sobre as práticas da empresa, o que pode contribuir para constatação de possíveis potencialidades ou vulnerabilidades de acordo com sua visão.

3. Explicação do uso das informações

Os procedimentos adotados na pesquisa asseguram meios confidenciais e privacidade; proteção da imagem, não estigmatização; utilização das informações em benefício de pessoas ou entidades; respeito aos valores culturais, morais, religiosos e éticos dos sujeitos da pesquisa.

Garantia da inexistência de conflito de interesses entre o pesquisador e os sujeitos da pesquisa ou patrocinador do Projeto.

Garantia de esclarecimentos, antes e durante o curso da pesquisa, sobre a metodologia utilizada.

Liberdade de o sujeito recusar a participar ou retirar seu consentimento, em qualquer fase da pesquisa.

Questões

Econômica

1) Os produtos atendem aos requisitos (gosto e preferência) dos clientes? Estão de acordo com seu poder de compra?

Legal

2) Você tem conhecimento se a empresa atuou fora da legalidade? Os produtos estão de acordo com as normas legais?

Ética

3) A empresa desenvolve alguma atividade na comunidade ou no âmbito interno que influencia beneficentemente os costumes, deveres e modo de proceder das pessoas nas relações com seus semelhantes?

4) O respeito à integridade física e moral de clientes é uma prática constante na empresa?

Voluntária

5) Promove campanhas voltadas para melhoria da qualidade de vida das pessoas da região onde se insere ou se mostra aberta para solucionar possíveis problemas existentes, como também incentiva a participação da comunidade?

Reativa

6) Você acredita que a empresa só age de forma socialmente responsável porque os clientes ou a sociedade apresentaram reclamações?

Defensiva

7) A empresa se mostra receptiva no momento da relevância de problemas sociais ocasionados por ela?

Acomodativa

8) A empresa adota projetos sociais desenvolvidos e abrangentes? A sociedade e o governo requerem mais ações sociais por parte da empresa?

Pró-ativa

9) Adota projetos contra erradicação do trabalho infantil, analfabetismo, discriminação, incentivo à cultura, ou outros por iniciativa própria?

Consumo

10) Tem conhecimento que a empresa tem atendimento pós-venda, e se ela transfere aos clientes as informações técnicas dos produtos ou a melhor forma de descartá-lo no ambiente?

Meio Ambiente

11) Os produtos fabricados oferecem danos ao meio-ambiente? A empresa desenvolve políticas de preservação e informa sobre educação ambiental e desenvolvimento sustentável?

Discriminação/Preconceito

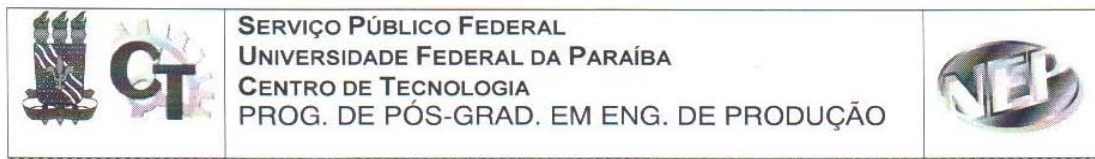
12) Há o conhecimento na comunidade de que existem barreiras à contratação de pessoas com mais de 45 anos de idade ou por outra razão?

Segurança do produto

13) A empresa atende às normas de excelência do padrão de qualidade do produto?

Segurança do trabalho

14) Nos últimos anos, houve conhecimento de acidentes nas operações do trabalho?

ANEXO C – CARTA DE APRESENTAÇÃO

Ofício Nº 03/09-PPGEP

João Pessoa, 06 de abril de 2009

Dra.

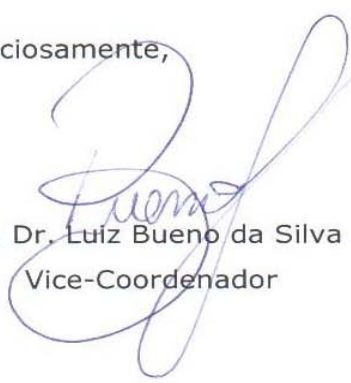
Mônica Rabelo

Institutos Jandai

Pacajus - CE

Vimos solicitar de V.Sa. autorização para junto ao setor competente, coletar informações que venham subsidiar um trabalho de pesquisa sobre a *"Análise de Responsabilidade Social e Empresarial, Competitividade e Sustentabilidade da mini-usinas de Biodiesel de Mamonas nas cidades de Tauá e Piquet Carneiro"* que esta sendo desenvolvida pela mestranda Maria Albenisa Gadelha.

Atenciosamente,


Prof. Dr. Luiz Bueno da Silva
Vice-Coordenador