

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: POLÍTICAS E GESTÃO INSTITUCIONAL

RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA:
UM ESTUDO DE CASO NA ARTEPLAS - ARTEFATOS DE
PLÁSTICOS LTDA.

JOCIMARI TRES SCHROEDER

FLORIANÓPOLIS
2001

Jocimari Tres Schroeder

**RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA:
UM ESTUDO DE CASO NA ARTEPLAS - ARTEFATOS DE
PLÁSTICOS LTDA.**

Dissertação apresentada ao Curso de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial para obtenção do Título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. João Benjamin da Cruz Júnior, Ph.D.

Florianópolis, novembro de 2001.

RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA: UM ESTUDO DE CASO NA ARTEPLAS - ARTEFATOS DE PLÁSTICOS LTDA

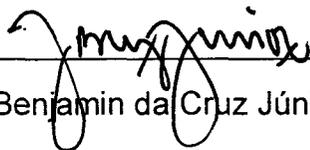
Jocimari Tres Schroeder

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do título de Mestre em Administração (área de concentração em Políticas e Gestão Institucional) e aprovada, na sua forma final, pelo Curso de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.



Prof. Nelson Colossi, Dr.
Coordenador do Curso

Apresentada à Comissão Examinadora integrada pelos professores:



Prof. João Benjamin da Cruz Júnior, Ph.D. (orientador)



(Prof. Angelise Valladares Monteiro, Dra. (membro)



Prof. Nelson Colossi, Dr. (membro)

DEDICATÓRIA

Ao meu marido Ivanir, eterno e sempre amor, sempre incentivador e companheiro, por toda dedicação e compreensão em todos os momentos durante o período do Curso.

AGRADECIMENTOS

Ao Professor João Benjamin da Cruz Jr., por todo apoio, incentivo e perseverança; pela compreensão em momentos difíceis e, pela orientação competente.

Ao Professor Nelson Colossi, Coordenador do Curso de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, por toda confiança em mim depositada.

À Professora Angelise Valladares Monteiro, por toda atenção e dedicação, desde o primeiro dia de aula, até este dia; por ensinar e demonstrar que a ética acadêmica é indispensável.

À todos os professores do CPGA, pelas lições e conhecimentos compartilhados.

Aos funcionários do CPGA, em especial à secretária Graziela Zacchi Félix, pela dedicação e atendimento solícito durante todo o curso.

Aos meus colegas do Curso de Mestrado, que ajudaram nesta caminhada, compartilhando seus conhecimentos e companheirismo.

À todos os colaboradores da empresa Arteplas – Artefatos de Plásticos Ltda., em especial ao Sr. Mário Reis, pela oportunidade de realizar este estudo.

Aos meus pais, irmãos e a toda família que com amor, sempre incentivaram e apostaram em meu sucesso.

A organização não ocupa, jamais ocupará, todo espaço existencial humano. [...] Organizações são fantasmas, abstrações [...]. Concretos, só os indivíduos, que agem por elas e em seu nome. Um tipo de ação que atende aos imperativos sociais de existência das organizações e, ao mesmo tempo, permita aos seus agentes opção por existência substantiva é o que se espera possa vir a ser a ação administrativa.

Ramos (1983, p.69).

RESUMO

Este estudo tem como objetivo analisar a influência da responsabilidade social corporativa na delimitação das ações da Arteplas, segundo a percepção de seus gerentes e não-gerentes. A teoria da delimitação dos sistemas sociais é base para tal análise e justifica este estudo sob o aspecto ético. Para tanto, procurou-se estabelecer relações entre o que a teoria destaca e o que os gerentes e não-gerentes da Arteplas entendem por responsabilidade social corporativa. E, ainda, verificar quais as ações de responsabilidade social são empreendidas pela empresa pesquisada, conhecendo os impactos causados por estas ações na dimensão interna da empresa. A fundamentação teórico-empírica partiu da definição da ética nicômaca, posteriormente discutindo a ética e as empresas, bem como, o papel da teoria organizacional na melhoria da condição humana. Além disso, buscou-se a definição e o entendimento do conceito e prática da responsabilidade social corporativa entre diversos autores. Demonstrou-se ainda, como as empresas brasileiras percebem e praticam ações de responsabilidade social. A pesquisa foi desenvolvida através da coleta de dados primários, com entrevistas semi-estruturadas, e dados secundários. Os resultados mostraram que acreditar que a responsabilidade social corporativa irá delimitar as ações da empresa, equilibrando seu poder é no mínimo, duvidoso. A responsabilidade social é concebida como instrumento à serviço da racionalidade funcional, desconsiderando a racionalidade plena do homem multidimensional. É tratada como mais uma forma de legitimar as pressões que a empresa impõe aos seus funcionários.

ABSTRACT

This study aimed to analyze the influence of corporate social responsibility on the definition of Arteplas' actions according to its managers and non-managers. The theory of social systems was used as the basis for this analysis, which ethically supports this study. The relationship between what theory highlights and Arteplas' managers and non-managers understanding of corporate social responsibility was established. Additionally, the study aims to identify the social responsibilities undertaken by the researched company, understanding the internal impacts caused by its actions. Theoretical and empirical foundations were initially based on the Nicomachean ethics, followed by a discussion about ethics and companies, as well as about the role of organizational theory in the improvement of the human condition. In addition, the study searched for a definition and an understanding of the concept and practice of corporate social responsibility among various authors and showed how Brazilian companies understand and practice actions of social responsibility. Research was carried out through primary data collection, semi-structured interviews and secondary data. Results show that the hypothesis that corporate social responsibility would define company actions, balancing its powers, is questionable. Social responsibility is understood as being a tool to be used for functional rationality, not considering the absolute rationality of the multidimensional man. It is considered as another means of legitimizing the pressures that the company exerts on its employees.

SUMÁRIO

LISTA DE QUADROS	x
LISTA DE TABELAS	xi
LISTA DE SIGLAS	xii
1 INTRODUÇÃO	13
1.1 Tema e problema de pesquisa.....	13
1.2 Objetivos.....	16
1.3 Justificativa.....	17
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA	19
2.1 Ethos – a ética aristotélica.....	19
2.1.1 A ética e as empresas.....	23
2.1.2 Ética e racionalidade.....	26
2.1.3 O homem e as organizações.....	27
2.1.4 As teorias, os modismos e a condição humana.....	31
2.1.5 A teoria organizacional, desenvolvimento econômico e o empreendedor..	36
2.2 O surgimento da responsabilidade social corporativa.....	39
2.3 A responsabilidade social corporativa.....	44
2.3.1 A cidadania e a ética empresarial.....	49
2.4 As empresas brasileiras e a responsabilidade social.....	54
2.4.1 A pesquisa ação social das empresas do IPEA.....	56
2.4.2 A pesquisa da FIESP.....	59
2.4.3 A pesquisa empresas e responsabilidade social no nordeste do Brasil.....	60
2.4.4 A pesquisa da FGV.....	62
2.5 Indicadores de responsabilidade social.....	63
2.5.1 Norma SA 8000.....	64
2.5.2 Demonstração de valor adicionado.....	65
2.5.3 Balanço social.....	66
2.6 A responsabilidade social corporativa: uma reflexão ética.....	81

3 METODOLOGIA DA PESQUISA	89
3.1 Caracterização da pesquisa.....	89
3.2 A escolha da empresa.....	90
3.3 Perguntas de pesquisa	92
3.4 Definição constitutiva de termos	92
3.5 Delimitação da pesquisa.....	95
3.6 Procedimentos e instrumentos utilizados na pesquisa	96
3.7 Definição das categorias conceituais.....	100
3.8 Limitações da pesquisa.....	101
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS	104
4.1 Caracterização da empresa pesquisada.....	104
4.2 Apresentação dos dados	104
4.2.1 O entendimento de responsabilidade social corporativa	105
4.2.2 As ações de responsabilidade social da Arteplas.....	108
4.2.3 O reflexo das ações de responsabilidade social da Arteplas	117
4.2.4 Análise das categorias conceituais.....	123
5 CONSIDERAÇÕES E RECOMENDAÇÕES FINAIS.....	139
REFERÊNCIAS.....	144
APÊNDICES.....	151
ANEXOS	157

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Características do terceiro setor	41
Quadro 2 - Conceitos de responsabilidade social corporativa	44
Quadro 3 - Responsabilidade social interna e externa	47
Quadro 4 - Perguntas da pesquisa aplicada do IPEA.....	57
Quadro 5 - Demonstração de valor adicionado	66
Quadro 6 - Empresas que já divulgaram o balanço social no Brasil.....	70
Quadro 7 - Empresas receptoras do Selo Balanço Social do IBASE	72
Quadro 8 - Modelo de balanço social proposto pelo IBASE.....	73
Quadro 9 - A responsabilidade social corporativa: prós e contras	84

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Resultados das ações sociais empresariais em 1999	57
Tabela 2 - Média obtida pelas empresas em cada indicador ético	62
Tabela 3 - Meios utilizados para divulgação de ações sociais	64

LISTA DE SIGLAS

- ADCE – Associação dos Dirigentes Cristãos de Empresas.
- CEPAA – Council on Economic Priorities Accreditation Agency.
- CVM – Comissão de Valores Mobiliários.
- DVA – Demonstrativo de Valor Adicionado.
- FAE – Fundo de Auxílio e Empréstimo.
- FGV – Fundação Getúlio Vargas.
- FIDES – Fundação Instituto de Desenvolvimento Empresarial e Social.
- FIESP – Federação das Indústrias do Estado de São Paulo.
- GIFE – Grupo de Institutos, Fundações e Empresas.
- IBASE – Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas.
- INI – Instituto Nacional de Indústrias.
- INSTITUTO ETHOS – Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social.
- IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada.
- ONG's – Organizações não Governamentais.
- SA 8000 – Social Accountability 8000.

1 INTRODUÇÃO

Este capítulo especifica o tema, o problema e os objetivos deste estudo. Apresentam-se ainda, argumentos que justificam a relevância do tema e problema escolhidos.

1.1 Tema e problema de pesquisa

Toda a evolução da sociedade humana, a princípio, tem como objetivo a melhoria da condição humana. No entanto, o que se vislumbra na sociedade centrada no mercado, não é a melhoria da condição humana, mas sim, o sustentáculo para a busca de resultados financeiros, de preferência, imediatos.

Na sociedade centrada no mercado, o homem vive quase que exclusivamente a serviço do mercado, não para si próprio ou para a sociedade. Esta situação inverte a concepção do homem aristotélico para o homem maquiavélico. Rifkin (2000, p.17) considera que “as gerações passadas acreditavam que deviam trabalhar para viver, não viver para trabalhar, diferentemente da nossa, que passou a acreditar que devia viver para trabalhar”.

A situação do homem voltado para o trabalho, do empregado traduz ao homem respeito e honradez, *status* social que não dispõe o desempregado. Os valores humanos são coordenados pelo mercado, e de acordo com o mercado, o emprego é quem dita o valor de um homem. Neste sentido, Ramos (1989) afirma que o mercado confunde-se com a própria sociedade, os valores humanos se restringem aos valores econômicos, sendo este a única finalidade da vida humana.

O mercado, a produção industrial, concentra-se em leis mecânicas para condicionar a produção, o homem nada mais é, do que uma peça no processo produtivo. O mercado induziu a sociedade, os homens, a aceitarem a ética do trabalho como essencial determinante dos valores humanos.

Essa aceitação da condição do trabalho como determinante de valores, como lógica de sobrevivência do homem e das organizações, é produto de diversas forças filosóficas, dentre elas, Maquiavel, Hobbes. Para Reed (1999), essa lógica das organizações tornou-se a garantia de progresso material, social e a ordem política

nas sociedades industriais modernas, onde a mão invisível do mercado foi sendo gradualmente substituída pela mão invisível da organização. O homem transformou-se então, em mais uma máquina do processo produtivo disponível, às vezes, como reconhecem, Katz e Kahn (1987), totalmente reificado, isto é, despersonalizado diante da grandeza da organização.

A crença de que a sociedade moderna é dominada por uma “lógica da organização” é recorrente ao longo de toda a história dos estudos organizacionais, promovendo o princípio de organização social em que a função técnica racionalmente atribuída a cada indivíduo, grupo ou classe define sua localização sócio-econômica, seu grau de autoridade e tipo de comportamento (REED, 1999, p.66).

A adaptação da vida humana às exigências do mercado, aos modismos gerenciais e, sem contar, o temor pelo desemprego, tem alguns efeitos colaterais a mais: o estresse e o aumento de trabalho, privando o homem do lazer. O estresse, consequência do aumento de trabalho, do medo do desemprego, é danoso e perverso, o que Aubert (1994) chama de: custo elevado do sucesso. Para o autor, este custo decorre do esforço que o homem deve fazer para satisfazer não somente as empresas, mas os ideais de uma sociedade centrada no mercado.

Aubert (1994) descreve a situação do homem empregado como a de um indivíduo se encontra preso em uma espiral infernal, obrigado a correr cada vez mais depressa em um contexto marcado pela instabilidade e por rápidas mudanças. Nesta espiral infernal, dificilmente o empregado tem direito ao que Ramos (1989) chama de tempo convivial, onde o homem pode interagir com outros, sem disfarces, ser ele mesmo.

Notoriamente na sociedade de mercado, onde o emprego prevalece, o tempo serial, aquele dedicado às funções formais ou de cálculo, também prevalece, e, em muitas vezes, é o que resta ao homem. Ou seja, o homem que resta é o homem comportamental, aquele que vive e se adapta à sociedade de mercado.

Ramos (1989) afirma que de forma agravante, inclusive disciplinas como economia, ciência política e a própria ciência social fornecem sustentáculo e legitimidade às forças do mercado, onde para estas disciplinas, os valores humanos

são aspectos ilegítimos, apenas, subjetividades humanas. As teorias organizacionais desenvolvidas por teóricos das ciências sociais, sustentam que a vida humana só pode ser concebida no mercado.

Desde Taylor, as teorias organizacionais trataram o homem de forma unidimensional. O próprio Taylor entendia que a forma mecânica e econômica que visualizava o empregado poderia ser estendida às demais dimensões da vida humana. Taylor buscava moldar racionalmente o homem à organização. No entanto, nos anos vinte, com o advento da Escola das Relações Humanas, inúmeros teóricos se autodenominaram humanistas.

Para Ramos (1989), estes teóricos não são tão humanistas assim, na medida em que têm como objeto integrar as metas individuais e organizacionais. Se no ambiente organizacional prevalece a ética da responsabilidade, onde a organização tudo pode, então, para que as metas individuais se integrem às da organização, pedem então os humanistas, que o homem desapareça como tal, alienando-se.

Para os humanistas a auto-alienação é um ajuste a ser feito na máquina humana. Ramos (1983, p.56) menciona que o estado de auto-alienação, “se verifica em organizações em que o indivíduo é tratado como uma unidade abstrata, força de trabalho, mero instrumento passivo que, em troca de salário, cumpre tarefas, segundo especificações autocraticamente determinadas.”

Para os humanistas o homem é essencialmente um ser que não age, apenas se comporta, um reducionismo do qual o homem tem sérias seqüelas – o homem unidimensional. O homem multidimensional – o ser político, convivial e biológico, precisa conviver também com o eu (singular), não somente com o nós (plural) – no convívio social, organizacional.

Salm (1993) argumenta que algumas linhas de pensamento na ciência da administração, em especial os humanistas, apenas procuraram reduzir o homem a um ser social, objetivando apenas a produção, o lucro. Reduzir o homem apenas ao convívio social, é alienantemente violento. Reduzir o universo do homem apenas a dimensão comportamental (social e organizacional) é condená-lo a ter a mesma e única visão mecanicista da organização e do mundo. Sendo o homem um ser multidimensional, é imperiosa a necessidade de voltar-se a esta condição.

Pela melhoria da condição humana na sociedade, torna-se emergente a necessidade do homem restringir o mercado, o consumo compulsivo e exagerado a apenas mais um episódio de sua vida humana. “O comportamento administrativo é intrinsecamente vexatório e incompatível com o pleno desenvolvimento das potencialidades humanas” (Ramos, 1989, p.135).

No entanto, não se pode conceber uma sociedade sem a produção de bens e serviços. O que se pretende, na verdade, é uma reavaliação da influência e ações das organizações na sociedade. Ramos (1989) chamou essa reavaliação de delimitação dos sistemas sociais. A delimitação das ações organizacionais, por parte da sociedade, pode ser realidade através de uma gestão organizacional voltada para ações de responsabilidade social.

No intuito de verificar se as questões e provocações colocadas se concretizam na realidade empírica, procurou-se realizar um estudo de caso, sob a orientação do seguinte problema de pesquisa:

“Qual a influência da responsabilidade social corporativa na delimitação das ações da Arteplas, segundo a percepção de seus gerentes e não-gerentes?”

1.2 Objetivos

O objetivo geral deste estudo concentrou-se em verificar a influência da responsabilidade social corporativa na delimitação das ações da Arteplas, segundo a percepção de seus gerentes e não-gerentes.

Quanto aos objetivos específicos procurou-se:

- Estabelecer relações existentes entre o que a teoria destaca e o que os gerentes e não-gerentes da Arteplas entendem por responsabilidade social corporativa.
- Verificar as ações de responsabilidade social da Arteplas.
- Detectar o reflexo das ações de responsabilidade social da Arteplas na sua dimensão interna.

- Analisar as ações de responsabilidade social da Arteplas, segundo as categorias conceituais: ética, empreendedor e empresa como organização auto-suficiente.

1.3 Justificativa

A adoção de práticas de responsabilidade social no gerenciamento corporativo é uma realidade. A sociedade aprecia cada vez mais empresas que, além de cumprir as suas atividades no oferecimento de bens e serviços, exercem atividades de cunho social. Na verdade, para as empresas tornou-se uma questão de sobrevivência, já que passa cada vez mais a ser uma exigência da sociedade em geral.

O que se procura com a cobrança da prática de responsabilidade social das empresas é delimitar suas ações. A delimitação social das empresas, através da cobrança de responsabilidade social pode ter o grande mérito por alertar a sociedade de práticas empresariais nem sempre justas.

Como o estudo realizado é bastante discutido no meio acadêmico e empresarial, pretende-se, de alguma maneira, contribuir para o enriquecimento deste debate, uma vez que no Brasil uma série de artigos, mas, apenas alguns livros foram publicados. Além disto, o estudo tem a pretensão de contribuir teoricamente para a análise ética da prática da responsabilidade social.

A teoria organizacional, por vezes, é cúmplice de práticas que acabam por deixar o ser humano em segundo plano, beneficiando apenas o desenvolvimento econômico sem fronteiras. Acredita-se que diante de tal situação, a responsabilidade social corporativa, merece ser estudada e aprofundada, sob outros ângulos ou perspectivas.

Como a responsabilidade social se trata de uma realidade que já faz parte da estratégia de muitas empresas, espera-se que este trabalho possa ser útil também para a avaliação da situação da Arteplas, bem como de outras empresas. Se esta pesquisa e seu resultado provocarem mesmo que uma pequena reflexão sobre o assunto, no mundo acadêmico e entre a sociedade em geral, já se ofereceu então,

uma contribuição prática, pois, acredita-se que as mudanças sociais acontecem por meio de reflexões sobre a realidade pragmática.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA

O objetivo deste capítulo é fundamentar teoricamente o tema proposto, a responsabilidade social corporativa e sua influencia na delimitação das ações organizacionais. É explorada inicialmente a definição de ética aristotélica até a discussão sobre a ética nas organizações e na teoria organizacional. Posteriormente, as considerações estão concentradas em torno da responsabilidade social corporativa.

2.1 Ethos - a ética aristotélica

O conceito de ética já serviu a outros sentidos durante a história do homem, de acordo com os padrões culturais e sociais vigente em cada época. O conceito do termo *ethos* utilizado pelos filósofos pré-socráticos no sentido de morada, habitat. Segundo Diskin (2000) os pré-socráticos, especialmente Homero e Hesíodo, buscavam investigar a origem do universo a partir da sua constituição material, espacial. O *ethos* (morada, habitat) garantia a sobrevivência biológica dos homens, protegendo-os.

A partir da mudança de foco de estudos dos filósofos pós-socráticos, houve uma transposição do conceito do *ethos*, estes filósofos buscaram conhecer a alma, o conhecimento, a beleza, a justiça. Foi com Aristóteles que *ethos*, deixa de ter o sentido espacial para ser uma disposição interna dos seres humanos, passando a significar, costumes, hábitos, caráter, virtude. O homem ético busca desenvolver suas virtudes intrínsecas.

Segundo Aristóteles (2001), existem duas espécies de virtudes humanas: a intelectual e a moral. A virtude intelectual se desenvolve com o passar dos tempos, depende do crescimento e do ensino. A virtude moral é resultado do hábito. As virtudes morais não surgem nas pessoas por natureza, a natureza fornece às pessoas a capacidade de recebê-las, podendo, assim, serem aperfeiçoadas pelo hábito. Portanto, as virtudes morais se desenvolvem pela natureza dos atos praticados entre os homens.

Os atos praticados em sociedade, entre os homens determinam a disposição moral ou ética. Para Aristóteles a prática do ato virtuoso deve ter três condições: o homem deve ter conhecimento do que faz; deve escolher os atos e a ação deve proceder de uma ação moral firme e imutável. O homem busca eternamente a felicidade, e, para Aristóteles o homem poderá alcançar a felicidade somente com o desenvolvimento das virtudes. O homem bom ou virtuoso descrito por Aristóteles é o que pratica atos justos – busca a virtude.

A virtude deve ser uma das três espécies de coisas que compõe a alma humana: as paixões, as faculdades e as disposições. As paixões humanas são os sentimentos de prazer ou sofrimento, como apetites, cólera, medo, alegria. As faculdades estão relacionadas com as coisas das quais os homens sentem paixão: faculdade de amedrontar, de se alegrar. E, as disposições estão relacionadas à posição boa ou má em relação às paixões.

As virtudes são disposições, pois os homens não são censurados pelas suas paixões, ou por ter a faculdade de sentir paixões. Os homens são bons ou maus, pela disposição à virtude ou ao vício. O homem deve conduzir suas paixões, seus atos, para um meio-termo – assim ele é um homem bom, virtuoso. Portanto, a virtude é o meio-termo, às vezes difícil de ser alcançada, necessitando ser exercitada com frequência, daí, que as virtudes morais são costumes e hábitos a serem cultivados e escolhidos pelo homem bom.

A virtude é, então, uma disposição de caráter relacionada com a escolha de ações e paixões, e consistente numa mediana, isto é, a mediania relativa a nós, que é determinada por um princípio racional próprio do homem dotado de sabedoria prática. É um meio-termo entre dois vícios ou há falta ou há excesso daquilo que é conveniente no que concerne às ações e às paixões, ao passo que a virtude encontra e escolhe o meio-termo. Portanto, acerca do que ela é, isto é, qual é a definição da sua essência, a virtude é uma mediana [...] (ARISTÓTELES, 2001, p. 49).

A virtude moral está estreitamente relacionada com as escolhas, e, já que a virtude é o meio-termo entre as paixões, os homens são responsáveis pelo cultivo de

virtudes ou vícios. Os vícios são atitudes contrárias às virtudes, sendo também disposições da alma humana, tanto quanto as virtudes.

Em todas as virtudes, o homem bom e virtuoso deve buscar o meio-termo, pois a virtude é o meio-termo entre dois vícios e visa a mediania nas paixões e nos atos. As virtudes do homem bom, descritas por Aristóteles e destacadas são: a coragem, a temperança, a liberalidade, a magnificência, a magnanimidade, a calma, a amizade, a veracidade e a justiça.

A coragem revela-se como nobre, pois é nobre o seu fim. O homem verdadeiramente corajoso é o meio-termo, enfrenta e teme as coisas no momento certo e pelo motivo certo. A covardia e o excesso de coragem são extremos, vícios a serem evitados pelo homem virtuoso. A coragem envolve sofrimento, pois, o homem corajoso enfrenta o que parece temível e doloroso para a maioria dos homens.

A temperança é um meio-termo em relação aos prazeres do corpo, enquanto que a intemperança é o excesso em relação a esses prazeres – o vício a ser evitado. O homem temperante não sofre com a perda ou com a abstenção dos prazeres, busca-os moderadamente de modo a não representarem um obstáculo ao fim nobre. O temperante atende ao princípio racional, ou seja, deseja as coisas que deve desejar da maneira e na ocasião certa.

A liberalidade é o meio-termo em relação à riqueza, entendendo-se por riqueza o que é mensurável pelo dinheiro. O homem que tem a virtude da liberalidade é aquele que dá e recebe riquezas, principalmente o que mais dá riquezas. A riqueza, portanto, será mais aproveitada pelo homem liberal - aquele que possui esta virtude. Os extremos, os vícios a serem evitados são a prodigalidade e a avareza. Os pródigos são aqueles que esbanjam suas riquezas com os prazeres, arruinando a si mesmo. E, a avareza constitui-se na deficiência no dar e no excesso no tomar riquezas.

O homem liberal tem algumas características, próprias desta virtude, que merecem destaque. Não busca riquezas em fontes erradas, de duvidosa idoneidade. Cuida de seus próprios bens, pois assim, poderá ajudar aos outros. Deixa de dar a todos indiscriminadamente, pois assim, poderá dar às pessoas certas, no momento certo, tornando nobre a doação.

A magnificência também está relacionada com a riqueza, porém, diferencia-se da liberalidade por envolver gastos no momento certo, com as pessoas certas, em grandes quantias. Portanto, a magnificência confere resultados vultuosos, uma vez que, o homem magnificente aplica e ajuda outros homens com grande soma de riquezas. O homem magnificente é liberal, mas o homem liberal, nem sempre é magnificente. O homem pobre, por exemplo, não pode ser magnificente, pois faltam recursos para gastos em grandes vultos. Os vícios – extremos, relacionados a esta virtude são: a mesquinhez, que é a deficiência nos gastos e a vulgaridade, que é o excesso nos gastos.

A magnanimidade é uma virtude relacionada ao homem que deseja e está à altura de grandes coisas. Os vícios – extremos relacionados a esta virtude são a indevida humildade e a pretensão. O homem indevidamente humilde é aquele que não se julga à altura das coisas que merece. O homem pretensioso se julga à altura de coisas sem estar, de fato, à sua altura.

O homem magnânimo aspira grandes conquistas, e, a maior conquista é a honra, de acordo com seus méritos. Por merecer mais e melhor do que todos os homens, o magnânimo deve ser bom, e, assim, deve ter a grandeza de todas as virtudes humanas. A natureza magnânima deve relacionar-se sem demonstrar força e superioridade em relação às pessoas mais humildes, de poucas posses materiais.

A virtude da calma é o meio-termo em relação aos vícios da cólera – o excesso e a pacatez – a deficiência. O homem calmo deve se encolerizar nos momentos certos, com as pessoas certas. O homem calmo não é do tipo vingativo, nem rancoroso, qualidades próprias de vícios extremos.

A amizade é a virtude relacionada é uma disposição intermediária, onde o homem rebela-se ou conforma-se com determinadas pessoas ou situações. Os vícios – extremos são as pessoas obsequiosas e as grosseiras. As primeiras jamais se opõem em qualquer momento, para assim serem agradáveis. As segundas se opõem a tudo e a todos, sem a menor preocupação com os sentimentos alheios.

A veracidade está relacionada, sobretudo com a verdade, não exagera, nem subestima o que possui, em suas palavras, em seu modo de viver. Os vícios relacionados a esta virtude são a jactância, o excesso e a falsa modéstia, a

deficiência. O homem jactancioso se arroga de coisas e glórias que não têm ou, pior, mais do que na verdade possui. O homem falsamente modesto nega ou minimiza o que possui.

Finalmente, a justiça é a virtude que resume todas as virtudes. Trata-se de uma disposição em desejar, fazer e agir com justiça. A justiça está relacionada ao bem do próximo, ao bem comum, é o próprio exercício das virtudes completas humanas. O vício extremo é a injustiça, que é ao mesmo tempo excesso e falta, pode-se ser vítima de uma ação injusta ou agir injustamente.

Aristóteles vincula o desenvolvimento das virtudes com o desenvolvimento da sociedade buscando a felicidade. Para que a sociedade possa existir, o homem precisa buscar o desenvolvimento de suas virtudes, buscando a felicidade. Assim, a dimensão social predomina sobre a dimensão do indivíduo, que deve se referenciar pela sociedade. Para Aristóteles as virtudes são intrínsecas ao homem, ele não considera que possa haver uma evolução cultural e social histórica das virtudes.

2.1.1 A ética e as empresas

A ética é assunto emergente na sociedade do início do século XXI, especialmente nas organizações com fins lucrativos – as empresas. Os questionamentos e reflexões estão em torno de perguntas básicas: o conceito de ética, a importância de ser ético.

Se os questionamentos forem preocupações legítimas dos atores sociais, então, pode-se dizer que, na verdade não é mais um modismo, mas uma preocupação social e absolutamente normal na história do homem. O homem na prática de atos sociais questiona-se, o que bem pode valer sua diferenciação com os demais animais.

O conceito de ética muitas vezes é utilizado como sinônimo de moral. Alguns autores concordam que ética e moral são sinônimos, pois ética deriva do grego *ethos*, enquanto moral do termo latino *mor-mores*, ambos significando um conjunto de crenças e valores adotados por uma comunidade.

Segundo Diskin (2000) o termo ética foi traduzido durante o império romano para a expressão *mor-mores*, que significava: costume, norma de conduta, hábito. Só que nesta fase, o ideal não é o homem sábio que busca desenvolver suas virtudes intrínsecas, mas a sapiência é revelada pelos legisladores, que traduzem em leis a conduta esperada para a convivência na sociedade.

Então, devido à origem e concepção diferenciada entre ética e moral, conclui-se que a primeira é algo intrínseco ao ser humano, a ser desenvolvido, construído, enquanto a segunda tem a concepção de norma, obediência. Concebe-se, porém, que tanto a ética como a moral, são conceitos e práticas importantes para tornar a vida em sociedade possível.

Alguns estudiosos concordam que ética e moral são um conjunto de crenças e valores aceitos por uma comunidade, porém, ética é a disciplina teórica, enquanto a moral é a prática ética contida no inconsciente coletivo. A moral, portanto, é objeto de estudo da ética. Outros ainda consideram que a ética é produto da história, do desenvolvimento social, ficando em cada tempo seus parâmetros e diretrizes.

A ética como disciplina filosófica tem como objeto a moral, a prática cotidiana de uma comunidade. Para Srour (2000) a ética está no plano das idéias, estudando e analisando os costumes da comunidade. A moral, em contrapartida, é constituída das normas que as práticas cotidianas da comunidade deveriam observar.

A ética define o bem e o mal, o ideal de como melhor agir e de como melhor ser. Tugendhat (1996) admite a diferenciação entre ética e a moral, sendo a primeira a reflexão filosófica da moral, das práticas adotadas pela comunidade ou sociedade.

Segundo Sung e Silva (1995) ética é uma reflexão teórica que analisa e critica os fundamentos e princípios de um determinado sistema moral (dimensão prática). Para Srour (1998, p.270) “a moral tem uma base histórica, o estatuto da ética é teórico, correspondentes a uma generalidade abstrata e formal”.

Diante destas definições a ética será então, abordada como uma reflexão teórica do comportamento moral prático das organizações. Sem a pretensão de esgotar o assunto, a reflexão ética sobre a teorização e a prática da teoria organizacional busca entender como esta, por vezes, já foi e ainda o é, abusiva, sob o ponto de vista do bem estar e da existência do homem multidimensional.

Por homem multidimensional entende-se o homem que exercita suas dimensões política, social e física. Por conseguinte, sempre que o homem é privado integralmente de alguma destas três dimensões ele é reduzido a um ser unidimensional, reduzindo-se como ser humano.

Neste sentido a teoria organizacional pode ter se desenvolvido de forma não ética, ou pelo menos, aética. Uma relação mostra-se não ética, quando propositalmente, as ações ferem os códigos de ética vigentes, buscando atingir interesses próprios em detrimento do bem comum. Uma relação mostra-se aética quando inexistem prescrições de que atitudes podem afetar outrem. A reflexão ética visa possibilitar e facilitar a convivência do ser humano na sociedade (o ser plural), porém, respeitando-o também como homem político, único (o ser singular).

A reflexão ética na teoria organizacional, poderia ter evitado, ou pelo menos, não contribuído, para que o mercado se tornasse a única dimensão de vivência humana, unidimensionalizando o homem. Cruz Júnior (1988) adverte que a tendência do mercado em tornar-se a força preceptora única da sociedade parece estar-se fortalecendo cada vez mais. E as organizações, especialmente as empresas, são entendidas como o próprio paradigma para a ordenação da vida humana associada.

Nesta sociedade centrada no mercado, o desempregado, ou aquele que não está contribuindo para a manutenção do *status quo*, é sumariamente retirado da convivência social. O desempregado não é visto como um ser humano, mas apenas como um desagregado socialmente, em nada podendo contribuir para a sociedade.

Na sociedade centrada no mercado o que é definido como meta principal é a geração e o acúmulo de riqueza. Ramos (1989) argumenta que a produção de bens e serviços tendem a gerar a riqueza natural e a artificial. A primeira é aquela que atende às necessidades primárias do homem (alimento, vestuário, habitação). A riqueza artificial (o dinheiro) é a que permite permutas.

O que se verifica é a concentração exagerada na riqueza artificial, constituindo-se na meta da economia, na meta principal da sociedade de mercado. Assim, o autor conclui que o sistema econômico está privado da regulação política e ética, uma vez que a preocupação maior deixa de ser o bem estar humano.

A teoria organizacional não só legitima a centralização da vida humana no mercado, como também estimula. Desta maneira, a teoria organizacional é apenas uma serviçal dos interesses do mercado, privando-se de reflexão ética. O que notoriamente se vislumbra é a própria teoria organizacional sendo a base de legitimação da unidimensionalidade humana. Assim, a teoria organizacional obriga o homem a abster-se de suas dimensões, sob a pena de ser expulso do convívio social.

Cabe então, uma reflexão ética da teoria organizacional, levando em conta o principal ator social: o homem. Neste sentido, o conceito de delimitação social, proposto por Ramos (1989) é uma reflexão ética, pois tem como princípio a negação do mercado como principal motor da vida humana associada.

Cruz Junior (1988, p. 20) acredita que “a teoria da delimitação articula um novo paradigma que, a médio prazo, poderá ser facilmente caracterizado como uma ‘revolução científica’ – nos termos exatos em que o conceito de revolução científica é proposto por Kuhn – no âmbito generalizado das ciências sociais, bem como no domínio específico da ciência organizacional.”

Enquanto a teoria organizacional se propor a legitimar e a tratar o mercado como única fonte reguladora da vida humana, colocando o acúmulo de riquezas em detrimento do bem estar do homem, é evidente sua despreocupação ética. De um modo extremado pode então, a teoria organizacional, deixar de ser uma ciência social, ignorando a racionalidade plena do homem. E passar tão somente a ser uma ciência do mercado, utilizando somente a racionalidade funcional – unidimensionalizando o ser humano.

2.1.2 Ética e racionalidade

Na articulação da delimitação dos sistemas sociais, Ramos (1989) aborda o uso da racionalidade humana a serviço do mercado. O homem tem em sua mente uma força que lhe permite ordenar sua vida – a razão.

De acordo com Ramos (1983) a razão humana tem duas dimensões: a razão substantiva e a funcional ou instrumental. É através da razão substantiva que o

homem exerce suas escolhas, admitindo seus valores, crenças e virtudes. Sempre que suas escolhas são cerceadas ou limitadas há uma tentativa de despersonalização, de tornar o homem um ser meramente comportamental. A razão funcional busca atingir os objetivos de maneira calculista, independente das ações que se fizerem necessárias.

De ordinário, a racionalidade substancial é estreitamente relacionada com a preocupação de resguardar a liberdade. (...) Nas sociedades industriais, são cada vez mais numerosas as atividades e situações em que se impõe a racionalidade funcional (RAMOS, 1983, p.39).

Ramos (1983) argumenta ainda que a racionalidade humana em uma sociedade centrada no mercado é relegada a uma das dimensões, a racionalidade funcional, enquanto que a racionalidade substantiva tende a ser desprezada. A teoria da delimitação social, proposta por Ramos (1989) tem o objetivo de resgatar a racionalidade plena, ou seja, resgatar a utilização potencial da racionalidade funcional e da substantiva.

É por meio do resgate da racionalidade plena que o homem poderá ser um ser completo, isto é, multidimensional. Pode-se, portanto, pensar e agir eticamente neste sentido, buscando a plenitude do homem, não permitindo que o mercado seja a única fonte reguladora da vida humana associada. A delimitação dos sistemas sociais é a própria busca do desenvolvimento ético, para a teoria organizacional, e, especialmente para a sociedade.

2.1.3 O homem e as organizações

As organizações que proliferaram entre o final do século XIX e início do século XX nasceram sob o paradigma imposto por Maquiavel no ano de 1514, onde o homem virtuoso de Aristóteles passa a ser o homem político.

Este paradigma foi sacramento por Hobbes em 1696 quando admitiu que o Estado deveria controlar a mente do homem. Todos os fundamentos filosóficos de Maquiavel e Hobbes estavam implícitos quando em 1776 o inglês Adam Smith publicou seu livro, A Riqueza das Nações.

Smith argumenta em seu livro, que a divisão do trabalho em tarefas básicas e simples pode oferecer a eficiência e a eficácia na produção, que do contrário seria minimizada. O interesse e a preocupação não eram o bem estar do ser humano, e, sim, a acumulação de riqueza e conseqüentemente, o desenvolvimento econômico.

O americano Frederick Taylor, no início do século XX, A partir do conceito da divisão do trabalho proposta por Smith, desenvolveu a chamada, teoria da administração científica, sendo o primeiro homem que se dedicou às práticas administrativas com ênfase em métodos científicos.

Rocha e Cruz Jr. (2000) mencionam que Taylor parte de dois pressupostos básicos: é impossível e imprescindível que sejam aplicados métodos para a melhoria da execução do trabalho e que os seres humanos procuram trabalhar o menos possível e buscam uma remuneração máxima, por isso devem ser controlados e os salários devem ser de acordo com seu desempenho.

A teoria de Taylor buscava privilegiar a eficiência e a eficácia das tarefas, realizadas. Tratava os funcionários como mais uma máquina no processo produtivo, que buscavam somente a recompensa material. Segundo Micklethwait e Wooldridge (1998) Taylor foi o primeiro guru da administração. No início deste século vendia milhões de livros e cobrava trinta e cinco dólares por dia ou seiscentos e trinta dólares em valores de hoje.

A teoria da administração científica de Taylor obteve a colaboração de Henry Fayol na França, que dava ênfase na estrutura organizacional e de Max Weber, na Alemanha, cuja ênfase era empregada na questão da autoridade e poder, desenvolvendo um modelo ideal de organização – a burocrática. Apesar do sucesso das teorias e aplicações da Escola Clássica (Taylor, Fayol e Weber) surgiram algumas críticas, principalmente pelo tratamento dispensado aos funcionários.

Dentre os principais críticos pode-se citar: Mary Parker Follet, Elton Mayo, Abraham Maslow, Frederick Herzberg. A forma diferente de ver o homem como um ser pensante e que não se satisfaz somente com recompensas materiais, ficou conhecida como a Escola das Relações Humanas, ou a Escola Humanista.

Micklethwait e Wooldridge (1998) argumentam que normalmente os teóricos da administração pertencem a uma das duas Escolas: a administração científica ou

a administração humanista, e, que, de modo simplificado esse é o debate entre a gerência rígida e branda. Reed (1999) comenta que a Escola das Relações Humanas buscava a integração social e a manutenção da estabilidade social, que a racionalidade da Escola Clássica foi incapaz de oferecer.

Notadamente as teorias administrativas flutuam, por vezes, percebendo o valor humano como mais ou menos importante para a adequação dos interesses organizacionais. Percebe-se novamente que a reflexão ética quase sempre ocupou papel secundário na teoria organizacional através dos tempos.

Sem a pretensão de esgotar o assunto, mas de oferecer uma contribuição para a reflexão ética, argumenta-se que o homem é, e foi tratado de maneira descuidada, no desenvolvimento e na aplicação das diversas teorias e modismos gerenciais deflagradas pelos gurus da administração. A aplicação das teorias e modismos não foi e não é acompanhada por uma gestão mais humana, responsável socialmente.

O primeiro guru mais conhecido e reconhecido pela administração foi Taylor. Porém, o mercado que gera gurus, desde então, se fortaleceu e gera milhões ou até bilhões de dólares por ano para as empresas, e, principalmente para os próprios gurus.

É curiosa a reflexão sobre o por que de tantos e inúmeros famosos e bem remunerados gurus da administração. Para Micklethwait e Wooldridge (1998) a teoria da administração é impulsionada por dois instintos humanos primordiais: medo e ambição. Essas duas variáveis, medo e ambição, podem ser duas metades de um todo: a busca pela estabilidade.

O homem desde seu surgimento, particularmente após ter se fixado em cavernas, anseia por um estado estável, de certezas. A ciência, por exemplo, busca entender, prever fenômenos para a melhor adaptabilidade da vida humana na terra, em sociedade. Para Shon (1971, p.10-11) "a crença no estado estável é central, pois ela é um baluarte contra a ameaça da incerteza [...] serve basicamente para proteger-nos da preocupação com ameaças inerentes à mudança".

A crença na utilização e na troca constante de diversas teorias por parte das organizações são mecanismos de auto-defesa contra a instabilidade, a mudança. No

fundo, o que todos os organismos vivos e sociais buscam é estabilidade – a sobrevivência. Essa busca provavelmente deva ser ilusória, principalmente quando levada em consideração que nossa sociedade baseia-se em competição, não em colaboração para alcançar a estabilidade. É interessante perceber ainda que, tendo como base a competição, a teoria gerencial foi por muitos gurus levada a extremos que questionam o bom senso e a responsabilidade destes.

A divulgação e a prática de uma idéia ou teoria organizacional que envolve o destino de milhares de pessoas foi efetuada sem o menor cuidado com a ética do indivíduo ou a ética da convicção. Levou-se em consideração somente a ética da responsabilidade, inerente às organizações. A ética da responsabilidade leva a organização a fazer tudo o que for de seu interesse, desde que a Lei não a proíba.

Outro aspecto a ser considerado é o fácil receituário oferecido pelos gurus para que a empresa alcance o sucesso, a estabilidade. Para os gurus, existe uma verdadeira receita para o sucesso e é fácil, basta seguir o que recomendam. Esta posição é no mínimo incômoda de tão simples, uma vez que muitos dos próprios gurus afirmam que o mundo está cada vez mais complexo.

Reed (1999) alega que o debate teórico inserido em contextos intelectuais e sociais tem um efeito crucial e direto nas inovações conceituais e práticas dentro da comunidade em geral. No entanto, a teoria organizacional apesar de definir o destino de muitas vidas, de toda uma comunidade, está longe de ser considerada séria, foi transformada em experimentos marketeiros de muitos gurus.

A teoria organizacional foi convertida a servir apenas para atender aos interesses próprios de seus pensadores e de toda uma indústria de publicação editorial. Esta situação acaba justificando que Micklethwait e Wooldridge (1998), apontem a teoria organizacional como um verdadeiro paradoxo e ainda, acusando-a inclusive, de quase completa ausência de auto-crítica, de puro modismo.

Surge então, neste momento, uma preocupação que deriva da ausência da auto-crítica: a ausência do fazer ciência. A característica marcante do conhecimento científico é seu caráter crítico, é isso que faz ciência um conhecimento respeitável. Se a teoria organizacional sofre da patologia de falta de crítica, então deixou, mesmo que temporariamente, de ser ciência para se converter ao senso comum,

condenada a servir aos interesses próprios de alguns, em detrimento ao bem comum.

2.1.4 As teorias, os modismos e a condição humana

Impulsionados pelo interesse próprio, os gurus da teoria gerencial compõem uma grandiosa rede editorial, principalmente nos Estados Unidos. As organizações, por sua vez, são impulsionadas pela busca da sobrevivência, pela maior rentabilidade, pela ansiedade de adaptar-se a um mundo cada vez mais competitivo.

Micklethwait e Wooldridge (1998) acreditam ainda que o setor da administração, da teoria gerencial, é dividido em três partes: além dos gurus, há também as faculdades de administração e as consultorias. Os primeiros parecem muito mais com zumbis, à espera de uma chance para fazer sucesso com alguma sugestão gerencial, revolucionando o mundo dos negócios e ganhando muito, muito dinheiro.

Os segundos, o meio acadêmico, constituído pelos professores das faculdades de administração que estão sempre mobilizados e entusiasmados para ler ou escrever o próximo livro, que irá revolucionar a administração e, é claro, gerar muito dinheiro. E os terceiros formados pelos próprios professores, são os principais componentes das consultorias, ávidas por promover a próxima revolução na gestão.

Ao que parece, o interesse é muito maior no sentido de promover e acalantar a indústria da gestão, do que o interesse pelo principal ator desta indústria: o ser humano. Sendo assim, as apostas são mais favoráveis à manutenção do *status quo*, do que uma possível mudança.

A não aceitação ou utilização da nova teoria ou modismo pode custar a uma organização sua sobrevivência. A lógica é perversa, por exemplo, a onda do *downsizing*, que elimina empregos, quando não adotada pelas organizações faz com que estas percam a capacidade de competir, pois seus custos ficam comprometidos, comprometendo os preços de seus produtos, causando o temido desemprego.

Os efeitos sobre os empregos podem ser observados pelos números apontados por Micklethwait e Wooldridge (1998). Por exemplo, em 1994 as

empresas norte-americanas aumentaram seus lucros em 11%, entretanto, eliminaram 516.069 empregos. Na Europa, os mesmos sinais foram sentidos, por exemplo, 9.000 empregos foram perdidos somente em uma grande indústria farmacêutica britânica, a Glaxo-Wellcome.

O *downsizing* pode apontado como um efeito colateral da prática ou modismo denominado, reengenharia. A reengenharia se concentra em processos, em começar do zero, divulgada no início dos anos 90 por Michael Hammer e James Champy. Rocha e Cruz Jr. (2000, p.92) argumentam que “a reengenharia não passa dum neotaylorismo que não resolve os problemas das empresas. Estas entretêm-se com reestruturações, vendo o tempo a fugir e sucessivas oportunidades a serem perdidas.”

A visão da reengenharia como um verdadeiro neotaylorismo, uma teoria da máquina, é compartilhada por Micklethwait e Wooldridge (1998) ao afirmarem que a reengenharia é a tentativa de fragmentar a organização e, em seguida, reunir novamente alguns de seus componentes para criar uma nova máquina. A reengenharia escolheu um ídolo: o cliente e uma vítima: o gerente médio. Para os reengenheiros os processos devem ser horizontais e não verticais, provando que o gerente médio é uma peça nociva a esta nova visão. A reengenharia promete o que as organizações mais anseiam: a certeza.

Notoriamente a mira da reengenharia foi apontada para enxugar o quadro de funcionários e associou-se ao *downsizing*. Diversas críticas foram feitas a reengenharia e ao *downsizing*, como por exemplo, o fato de que muitas empresas promoveram demissões em massa, para depois mensurar as conseqüências, nem sempre benéficas.

A expressão, empresa anoróxica é além de irônica, uma manifestação social de desagrado à reengenharia. “a reengenharia – semelhante ao taylorismo – seria um sucesso se as pessoas fossem autômatos irracionais, sem coração nem alma” (MICKLETHWAIT; WOOLDRIDGE, 1998, p. 14-15).

Para os empregados que ficam após uma redução do quadro funcional, existe também um grande pesadelo, a insegurança, a baixa moral, o desestímulo provocado pelo fantasma do desemprego. Para Rocha e Cruz Jr. (2000) os

empregados, sentindo-se como cobaias das teorias gerenciais, fazem de tudo para manter o emprego, deixando para segundo, último plano sua vida pessoal, para privilegiar seu trabalho.

Outra tendência, teoria ou modismo é a teoria do conhecimento. As organizações que sobreviverão são aquelas que souberem aprender, a compartilhar o conhecimento. Existe um entendimento de que a organização do conhecimento e a organização que aprende, são sinônimos. Este entendimento é aceito por alguns e negado por outros.

Senge (1998) popularizou e conceituou a organização que aprende. A aprendizagem organizacional não é assunto recente, Schon (1971) já alertava para o fato de que é necessário não somente preparar as organizações para responder às mudanças, como também inventar e desenvolver organizações que são sistemas de aprendizagem, isto é, que tenham condições de contínua aprendizagem.

A organização que aprende de Senge (1998) necessita de cinco pilares ou disciplinas: pensamento sistêmico, domínio pessoal, modelos mentais, construção de uma visão compartilhada e aprendizagem em equipe. O autor sugere a tensão criativa como forma essencial para o desenvolvimento do domínio pessoal.

Senge (1998) descreve a tensão criativa como o hiato entre a visão e a realidade atual, e que sem este hiato não há geração de aprendizagem, de conhecimento, de inovação. O autor descreve ainda a tensão emocional, que segundo ele, não deve ser confundida com a tensão criativa. A tensão emocional é representada pelos sentimentos associados à ansiedade, preocupação, tristeza. “Se não conseguirmos distinguir tensão emocional de tensão criativa ficaremos predispostos a reduzir nossa visão” (SENGE, 1998, p.179).

Nonaka e Takeuchi (1997) argumentam que uma das condições para criação de conhecimento organizacional é o que chamam de caos criativo. Esse caos criativo pode ser gerado artificialmente dentro da empresa, quando esta estabelece metas de desempenho altas, ou naturalmente, quando a empresa enfrenta crises reais. O caos criativo também ajuda as pessoas a se ajustarem ao pensamento da empresa. “A flutuação e o caos, externo e interno, também ajudam os membros da

equipe a mudar fundamentalmente sua forma de pensar” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p.99).

Para combater a incerteza, emergiu a nova organização, a voltada ao conhecimento ou a aprendizagem, onde o homem tem papel central. Schon (1971), Nonaka e Takeuchi (1997), assim como Senge (1998) argumentam que o conhecimento parte de cada indivíduo, e que cada indivíduo é responsável pela transformação da organização a qual pertence. No entanto, alguns excessos são cometidos em relação a condição humana.

A tensão criativa de Senge, e o caos criativo, de Nonaka e Takeuchi estão diretamente ligados à razão funcional, pois são calculados, direcionados para atender os objetivos da organização, sem considerar a tensão emocional, ligada à razão substantiva. Portanto, o homem é delimitado, a razão funcional toma quase todo ou todo espaço da razão substantiva, reduzindo a essência plena do homem.

Na era do conhecimento, o homem é a figura central, não como um ser humano multidimensional, mas louvando-se apenas sua dimensão social – o homem que se comporta, a racionalidade funcional em detrimento à racionalidade substantiva. Pior ainda, as empresas da era do conhecimento buscam dispor de seus funcionários a maior parte do tempo possível, não somente durante o expediente de trabalho.

Durante o almoço algumas empresas colocam à disposição de seus funcionários quadros brancos, para que estes possam, durante o almoço, discutir e propor novas idéias. Após o horário de trabalho, outras empresas disponibilizam em suas instalações lanchonetes, bares, para que informalmente possam acontecer discussões e a descoberta de novas idéias, *insights* (MICKLETHWAIT; WOOLDRIDGE, 1998).

De fato, prioriza-se ocupar e retirar tudo o que o chamado capital intelectual – as pessoas, podem oferecer, independente do horário ou da vida pessoal dos funcionários. Micklethwait e Wooldridge (1998, p.127) destacam o depoimento de um diretor executivo da área de aprendizado da General Eletric, admitindo que para cumprir as metas impostas pelas empresas, as pessoas utilizam o único recurso que

não é limitado, seu tempo pessoal. Assim, as pessoas trabalham à noite, aos sábados e aos domingos, para cumprir essas metas.

Observa-se que muitas pessoas acabam estressadas com o excesso do trabalho, resultado dos diversos enxugamentos promovidos em nome de modismos, das teorias organizacionais. Micklethwait e Wooldridge (1998) comentam que o excesso de trabalho é um dos maiores problemas do mundo em desenvolvimento, tanto que no Japão existe até uma palavra para morte em decorrência do excesso de trabalho: *kaoroshi*. Além do estresse devido ao excesso de trabalho, os trabalhadores nunca sabem o que o próximo guru, faculdade ou consultoria de administração poderá propor, interferindo e definindo seus destinos.

Vieira (1998) questiona como resolver o paradoxo que envolve o chamamento para a imprescindível participação e envolvimento dos empregados nas empresas que exige criatividade e aprendizagem permanente e, por outro lado, a ameaça permanente do desemprego que pode trazer numa reengenharia ou num outro qualquer modismo de gestão. Diante deste dilema pode se chegar a uma série de conclusões, dúvidas e ansiedades.

Sabe-se que as organizações são invenções sociais, destinadas a suprir as necessidades da sociedade. Servem em maior ou menor escala aos diversos grupos de interesses. Salm (1993) argumenta que o paradigma dominante é o de mercado, onde impera a satisfação do interesse próprio ao bem comum. Neste sentido coaduna com Capra (1994; 1999) que afirma que a sociedade humana é dominadora e competitiva, ao invés de cooperativa.

Sendo assim, nossos valores, crenças, atos são guiados pelo mercado. A própria administração das organizações enfatiza a dimensão da racionalidade funcional, em detrimento a racionalidade substantiva. A ética que reina nas organizações, por conseguinte, é a da responsabilidade, em detrimento quase total da ética da convicção, do indivíduo.

Para Salm (1993) a formação dos administradores se confina a tais premissas, não extrapolando seus limites. O autor enfatiza ainda que, as idéias e teorias da organização que orientam a formação de administradores se baseiam na

racionalidade funcional, com vistas a sustentar o paradigma de mercado, coroando a ética da responsabilidade das organizações.

Micklethwait e Wooldridge (1998) argumentam que a concepção de empresas como comunidades sociais e políticas, com pessoas, lutas pelo poder e dinâmicas sociais diferentes é bastante estimulante e realística. Essa concepção da organização como uma comunidade de pessoas é por vezes ignorada por muitos gurus, estudantes e consultores em suas concepções, ações e ética.

Essas comunidades de pessoas são os agentes administrativos, ou seja, aqueles que praticam e fazem acontecer a ação administrativa. Para Ramos (1983, p.69) a ação administrativa implica em uma visão e ação éticas, “um tipo de ação que atende os imperativos sociais de existência das organizações e, ao mesmo tempo, permita aos seus agentes uma opção por existência substantiva [...]”. Na sociedade de mercado, o ser humano é relegado ainda, ao segundo plano, apesar de novas teorias e práticas organizacionais.

2.1.5 A teoria organizacional, desenvolvimento econômico e o empreendedor

As evoluções do conhecimento e da aplicação da teoria organizacional revolucionaram o crescimento riquezas, que nem sempre se reverteram para o aumento do bem-estar da população. Segundo Souza (1996), o bem-estar da população pode ser medido pelo desenvolvimento econômico, através de indicadores como: expectativa de vida ao nascer, taxa de mortalidade infantil, dentre outros.

Schumpeter (1997) estabelece que a força motriz do desenvolvimento econômico é a figura do empreendedor. Segundo o autor, a atividade econômica se apresenta em ciclos constantes, fundamentados em um fluxo circular. O fluxo circular econômico corresponde à continuidade da vida econômica em processos estabelecidos, já em funcionamento.

No entanto, para que ocorra o desenvolvimento é necessária a realização de novas combinações. As novas combinações empregam de formas diferentes meios produtivos já existentes. As novas combinações surgem normalmente de empresas

novas, que começam a produzir ao lado das antigas, substituindo-as. Então, as novas combinações eliminam as antigas, criando o processo de destruição criadora. Foi o processo de destruição criadora que substituiu a máquina de escrever pelo computador.

É interessante ressaltar que, para Schumpeter (1997), a poupança social não é o que determina o desenvolvimento econômico, na verdade, são as novas combinações que mudaram, continuam e continuarão a promover o desenvolvimento, através do processo de destruição criadora. As novas combinações são possíveis devido ao crédito e ao empreendimento.

A poupança social não se compõe somente da abstenção do consumo, mas também do lucro empresarial. No entanto, num fluxo circular econômico, a poupança não seria destinada às novas combinações, mas, para provisões para manter o *status quo* circulante. O meio para possibilitar, financiar as novas combinações é o financiamento bancário – o crédito.

O banqueiro, através da concessão do crédito, se coloca entre os que desejam realizar novas combinações e os possuidores dos meios produtivos no fluxo circular estabelecido. Assim, é necessário desvincular do conceito de empreendedor, o financiador, ou o capitalista, aquele que somente possibilita as novas combinações, através do crédito.

O empreendimento é o fenômeno fundamental do desenvolvimento econômico, é a realização das novas combinações, aos empresários, ou empreendedores, cabe a função de realizá-las. Por empreendedores, no entanto, entende-se não só os independentes – os homens de negócios, mas também, os dependentes – os gerentes, membros da diretoria, todo aquele que executa a função de realizar novas combinações (SCHUMPETER, 1997).

Schumpeter (1997) coloca o empreendedor como foco central do desenvolvimento econômico, e, resalta que os ciclos de desenvolvimento são descontínuos, porque as novas combinações realizadas pelos empreendedores não são uniformes ao longo do tempo. Com as novas combinações estabelecidas, obstáculos são quebrados, sendo os empreendedores copiados, abrindo possibilidades para ciclos de desenvolvimento econômico.

Os empreendedores são pessoas que realizam novas combinações, inovando. A inovação, palavra ou disciplina, como é definida por Drucker (1986) é sinônimo das novas combinações, definidas por Schumpeter (1997) como essenciais para o desenvolvimento econômico. Ou seja, inovar é criar e introduzir algo diferente do estabelecido. A inovação é a própria essência do empreendedor.

Degen (1989) é por excelência schumpeteriano, uma vez que acredita que o empreendedor é capaz de solucionar graves problemas sociais no Brasil. Para o autor o estímulo aos empreendedores pode significar um avanço social, a melhoria da condição humana.

O conceito de empreendedor apontado por Fillion (2001) como diferente do conceito Schumpeteriano pode ser infundado. O autor considera que Schumpeter associou muito claramente o conceito de empreendedor à inovação. Porém, observa que este conceito tem pouco a ver com o empreendedor que tem o papel de atuar dentro de uma organização, o denominado intra-empreendedor. Entende-se, no entanto, que o conceito de intra-empreendedor foi abordado por Schumpeter (1997) quando se referiu aos empreendedores independentes.

Fillion (2001) discorre ainda sobre as definições de empreendedorismo alegando que nenhum modelo econômico pôde quantificar a influencia do empreendedor no desenvolvimento econômico. Provavelmente o autor se referiu à relação proposta por Schumpeter (1997) entre o desenvolvimento econômico e o empreendedor, sendo esta proposta um ensaio declaradamente teórico do autor.

Além da discussão entre o papel do empreendedor no desenvolvimento econômico, os pesquisadores comportamentais ou behavioristas se preocupam em definir traços do empreendedor, procurando um modelo. Este modelo seria o padrão a ser adotado para que se alcance o sucesso empresarial, podendo-se então, alcançar a estabilidade ou a segurança tão desejada pelas empresas.

Dolabela (1999) resume algumas características dos empreendedores, dentre elas pode-se citar: tem um modelo ou uma pessoa que o influencia, tem iniciativa, perseverança, sabe fixar metas e alcançá-las, trabalha sozinho, diferencia-se, tem sempre alto comprometimento, conhece muito bem o ramo que atua, cria um método próprio de aprendizado, tem a capacidade de influenciar as pessoas.

O próprio Schumpeter (1997) procurou traçar o perfil do empreendedor, descrevendo-o como uma pessoa que não pertence à categoria de pessoa alguma, com vontade e intelecto acima do normal, porque se acredita que é difícil fazer algo novo, fugir do fluxo circular econômico estabelecido. A força do hábito, do estabelecido e aceito se coloca contra o novo.

Para Schumpeter (1997) a psique do empreendedor é diferenciada, tem uma força de vontade diferenciada, pois ele encontra formas de sair do fluxo circular, enfrentando dificuldades como: desistir de tarefas já instituídas e aceitas por ele, enfrentando novas experiências, nem sempre podendo contar com o planejamento, já que faz algo totalmente desvinculado do que é dado, e, por último enfrenta a reação natural do grupo social, que tende a reagir contra aquele que possa abalar o já estabelecido.

Busca-se também saber o que faz um empreendedor. Por exemplo, para Dolabela (1999) o empreendedor deve ter compromisso ético com o ambiente em que está inserido, fortalecendo-o e contribuindo para o desenvolvimento econômico e humano. O empreendedor relacionado ao desenvolvimento econômico pode ser um agente disposto à melhoria da condição humana, um facilitador para a utilização da racionalidade plena, ou, apenas, um agente aético, disposto a manter o *status quo*, privilegiando a racionalidade funcional.

Ainda mais, o empreendedor como parte de sua função social, pode adotar ações de responsabilidade social corporativa. Tal teoria e prática pode ser uma nova chance dada à melhoria da condição humana. Ou nada mais que uma nova roupagem prática empreendida e sustentada pela teoria organizacional onde prevalece a racionalidade funcional, a quase ausência de reflexão ética, dando mais uma oportunidade de avanço social para o mercado como figura central da vida humana associada.

2.2 O surgimento da responsabilidade social corporativa

Em toda sua história o homem efetuou suas escolhas, baseando-se na reflexão ética, na busca das virtudes. Durante a idade média a ética praticada era

pela busca da glória, honra e louvor; dinheiro e poder eram relegados, considerados indignos da natureza humana.

Hirschman (1979) descreve as linhas básicas de conduta ou pensamento, onde o homem deveria repudiar três paixões: ânsia por dinheiro e bens materiais, o poder e o desejo sexual. Já na Renascença, Spinoza argumenta que o homem deveria ser percebido como ele realmente é, um ser que não consegue controlar suas paixões. A partir de então, passou-se a buscar não mais reprimir as paixões humanas, mas sim, justificá-las. Esta nova ordem de pensamento buscou guarida no fato de que, no uso de suas paixões o homem busca o bem comum.

Da ferocidade, da avareza e da ambição - os três vícios que levaram toda a humanidade à sua perdição (a sociedade) - faz a defesa nacional, o comércio e a política, e, assim, ela produz a força, a riqueza e a sabedoria das repúblicas; desses três vícios que seguramente acabariam por destruir o homem na terra, a sociedade faz desse modo surgir a felicidade civil. (...) por obra de suas leis inteligentes, as paixões dos homens inteiramente ocupados na busca de sua vantagem privada são transformadas em uma ordem civil que permite aos homens viver em sociedade humana. (VICO, 1725 *apud* HIRSCHMANN, 1979, p.25)

Adam Smith baseia sua obra, *A Riqueza das Nações*, na afirmação acima, na certeza de que são as paixões que contribuem para o desenvolvimento da humanidade. Lux (1993, p.81) menciona a frase em que Adam Smith admite que é o interesse próprio que favorece e beneficia o homem, "não é da benevolência do açougueiro, do cervejeiro ou do padeiro que devemos esperar nosso jantar, mas de sua atenção para com seus próprios interesses".

O entendimento de que é o interesse próprio (as paixões) e não a dádiva, glória, a benevolência, a virtude aristotélica que contribui com o desenvolvimento do homem, sustenta a economia de mercado, que é para muitos economistas por definição, o aproveitamento, a utilidade social do interesse próprio. Ao que parece a economia de mercado, deveria ser a solução para controlar as paixões humanas e ainda, fazer com que estas trabalhem pelo social, buscando a melhoria da condição humana.

Porém, o mercado, inicialmente concebido como grande fonte de melhoria da condição humana, provou não ser o que se idealizou. Seu grande objetivo passou a ser o lucro, advindo da produção de mercado. A condição humana passou a ser colocada em segundo plano. O Estado passa então, a ser a grande fonte provedora do bem estar social. O Estado do bem-estar social com seus serviços de baixa qualidade, aliados a falta de recursos financeiros, passa também a não mais atender as demandas sociais.

A crise de confiança na capacidade do Estado fez com que alternativas fossem criadas para então, atender a população excluída, cada vez mais numerosa. O surgimento do Terceiro Setor acontece quando o Primeiro e o Segundo Setor não correspondem às necessidades humanas.

A definição de Terceiro Setor surgiu na primeira metade do século XX, nos Estados Unidos. Este Setor seria uma mistura com os tradicionais, Primeiro Setor - o Estado e o Segundo Setor - as empresas. Melo Neto e Froes (1999) consideram que, espontaneamente, os movimentos sociais, as Organizações não Governamentais (ONG's), as igrejas e os cidadãos criaram uma nova ordem social. Esta nova ordem social promoveu mudanças no relacionamento entre o Estado, as empresas e a sociedade civil. O Quadro 1, explicita as características do Terceiro Setor.

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

Quadro 1 - Características do terceiro setor

Fonte: Melo Neto e Froes (1999, p.8)

O Terceiro Setor ganha força a partir da década de 60 em quase todo o mundo. Salamon (1998) comenta o florescimento do Terceiro Setor nos países desenvolvidos e em desenvolvimento. Nos Estados Unidos, 65% das organizações

sem fins lucrativos, foram criadas após 1960. Na França, na década de 60 surgiam 11 mil por ano. Nos países em desenvolvimento a atividade social é ainda mais marcante, a Índia possui mais de 10 mil ONG's, nas Filipinas elas perfazem 21 mil organizações.

Segundo Fernandes (1994) o surgimento das ONG's na América Latina e também no Brasil foi marcante a partir da década de 60. As ONG's foram criadas como resposta à repressão dos regimes políticos implantados - eram uma forma que a sociedade civil encontrou para protestar.

Não era intenção inicial de que as ONG's, criadas para afrontar os regimes militares se perpetuassem, imaginava-se que filantropia, auxílio social, deveriam ser a incumbência do Estado. No entanto, à medida que os governos militares cederam à democracia, as ONG's permaneceram.

A permanência da ONG's aconteceu pela descoberta de que o Estado não poderia suprir as necessidades sociais. As ONG's poderiam contribuir neste sentido, uma vez que estas não estão diretamente ligadas a questões políticas, principalmente questões político-partidárias.

O governo brasileiro está engajado em causas sociais, mesmo com suas limitações, exemplo disto é o Programa Comunidade Solidária. O Programa Comunidade Solidária busca prestar auxílio social, enfrentando algumas críticas. Para Leite (1998), o Estado no Brasil está com descrédito social, e este além de não contribuir com os objetivos do Terceiro Setor, ainda vai tumultuá-lo, pois as decisões tomadas pelo Comunidade Solidária, são por vezes, somente com viés político.

A sociedade civil também é atuante nas ações sociais. No Brasil, a prática filantrópica de doações é pouco comum, no entanto, segundo Melo Neto e Froes (1999) nos Estados Unidos, cerca de 50% dos recursos das entidades sociais é proveniente de doações de pessoas físicas. Porém, nos Estados Unidos a prática da filantropia vem perdendo força, 8 em cada 10 americanos que ganham mais de US\$ 1 milhão por ano não legam nada para a caridade em seus testamentos". (Gazeta Mercantil, 1998).

Por sua vez, a atuação das empresas, organizações com fins lucrativos, em causas sociais é crescente, acreditando-se ser relevante e importante para aumentar

a justiça social. Com maior justiça social, não somente a comunidade ganhará, mas também a própria empresa. Essa consciência ou expectativa vem estimulando empresários de todos os setores a se comprometerem com as ações sociais.

Cardoso (2000) argumenta que a tradicional divisão entre público e privado foi rompida, crescendo a mobilização de recursos privados para fins lucrativos. Dessa ruptura surgiu um setor diferenciado do primeiro e do segundo, uma esfera inédita, o terceiro setor, onde os cidadãos e as empresas buscam atender os interesses sociais coletivos.

Martinelli (2000) procura distinguir a empresa como agente do segundo setor e do terceiro setor. Como integrante do segundo setor a empresa se utiliza de marketing, publicidade, propaganda para alcançar seus objetivos comerciais e econômicos. Já a atuação no terceiro setor está relacionada ao serviço pelo bem-comum.

A participação das empresas em prol de causas sociais tem recebido diversas nomenclaturas: responsabilidade social corporativa, responsabilidade social, ética empresarial, cidadania empresarial, empresa solidária, reponsividade social corporativa, rectitude social corporativa, performance social corporativa, performance social dos *stakeholders*, auditoria social, inovação social, filantropia empresarial, dentre outras. Acredita-se que todos os nomes concedidos à participação das empresas referem-se a uma única finalidade, o atendimento a causas sociais.

Neste estudo serão explorados os três conceitos mais comumente utilizados: responsabilidade social corporativa, cidadania empresarial e ética empresarial. A opção pro falar destes três termos, deve-se a dois fatores: por serem mais comumente utilizados e por serem considerados, às vezes, por alguns acadêmicos e empresários, sinônimos. É importante esclarecer que será adotado o termo responsabilidade social corporativa, como modo de diferenciar a responsabilidade social das empresas – corporativa, da responsabilidade social de outras instituições sociais.

2.3 A responsabilidade social corporativa

O surgimento do que está sendo denominado de responsabilidade social corporativa decorre principalmente de um fator marcante neste final de século: a escassez do trabalho (França e Dzimira, 1993). Além disso, a falência do Estado como mantenedor de necessidades básicas do cidadão, abriu espaço e necessidade para o fenômeno da responsabilidade social corporativa.

A abrangência da atuação das empresas na sociedade é ampla e se desenvolve desde a década de 60, atingindo seu apogeu no final do século XX, estando cada vez mais presente nas discussões dentro das empresas, na academia e na sociedade em geral. A atuação das empresas em ações sociais é conhecida como responsabilidade social corporativa. Porém, seu conceito e interpretações variam, de acordo com os interesses e valores empregados.

Melo Neto e Froes (2001) identificaram quatorze diferentes conceitos e interpretações sobre a responsabilidade social corporativa. O Quadro 2 apresenta os conceitos e as respectivas interpretações.

Conceito	Interpretação
A responsabilidade social como atitude e comportamento ético e responsável.	A empresa incorpora conceitos éticos e tem o dever de assumir uma atitude transparente em todo seu espaço organizacional.
A responsabilidade social como um conjunto de valores.	Além de a empresa assumir conceitos éticos, assume outros valores: desenvolvimento social, auto-estima dos empregados.
A responsabilidade social como uma postura estratégica empresarial.	Este conceito mostra a responsabilidade social como uma estratégia de marketing. Realiza ações sociais estratégicas, visando retorno valorativo em sua imagem.
A responsabilidade social como estratégia de relacionamento.	Este conceito mostra a responsabilidade social como uma estratégia de marketing, visando a qualidade de relacionamento com seu público alvo (clientes, fornecedores).
A responsabilidade social como estratégia de marketing institucional.	Neste caso a empresa busca melhorar sua imagem institucional, traduzindo na melhoria de reputação da empresa.
A responsabilidade social como estratégia de valorização das ações da empresa.	A empresa busca a valorização de suas ações, valorizando e aproximando seus acionistas.

Continua

Continuação Quadro 2

Conceito	Interpretação
A responsabilidade social como estratégica de recursos humanos.	O foco é interno, nos empregados e seus dependentes, buscando garantir a satisfação, retendo os funcionários e aumentando a produtividade.
A responsabilidade social como estratégica de valorização dos produtos e/ou serviços.	A estratégia é conferir aos produtos e/ou serviços o <i>status</i> de socialmente corretos.
A responsabilidade social como estratégica de inserção na comunidade.	A empresa busca melhorar suas relações com a comunidade, definindo formas de continuar nela inserida.
A responsabilidade social como estratégica social de desenvolvimento da comunidade.	A empresa assume o papel de agente de desenvolvimento local, juntamente com outras instituições, inclusive o governo.
A responsabilidade social como promotora da cidadania individual e coletiva.	A empresa, através de suas ações, ajuda a tornar seus empregados verdadeiros cidadãos, contribuindo com a sociedade.
A responsabilidade social como exercício da consciência ecológica.	A empresa se concentra na responsabilidade ambiental, investindo em programas de educação ambiental.
A responsabilidade social como exercício de capacitação profissional.	O exercício da responsabilidade social está ligado à capacitação profissional de seus empregados.
A responsabilidade social como estratégia de integração social.	A empresa pretende ajudar na melhoria social, através da inclusão social.

Quadro 2 – Conceitos de responsabilidade social corporativa

Fonte: Melo Neto e Froes (2001, p. 39-42)

Nos quatorze conceitos demonstrados acima se percebe as diferentes estratégias utilizadas pelas empresas. Assim, a responsabilidade social corporativa é parte do planejamento estratégico da empresa, que evidentemente, busca melhorias para seu negócio. Oliveira Neto (2001) considera que a responsabilidade social pode gerar valor às empresas, aumentando sua vantagem competitiva, pois, além do diferencial nos produtos e/ou serviços oferecidos, a empresa pode diferenciar-se nas relações com seus *stakeholders*.

Para Daft (1999a) a responsabilidade social corporativa é uma obrigação da administração, que deve tomar decisões e praticar ações que irão contribuir para o bem-estar e os interesses da empresa e da sociedade. Pode-se ainda citar outra definição bastante semelhante para a responsabilidade social corporativa, "representa a obrigação da administração de estabelecer diretrizes, tomar decisões

e seguir rumos de ação que são importantes em termos de valores e objetivos da sociedade” (MEGGINSON; MOSLEY; PIETRI JR., 1998, p.93).

Também para Donaire (1999) a responsabilidade social corporativa trata-se de uma obrigação para com a sociedade e, esta responsabilidade assume diversas formas que incluem proteção ambiental, projetos voltados à comunidade em geral. Segundo ainda Ferrei; Fraedrich; Ferrel (2001) a responsabilidade social das empresas é a obrigação desta maximizar seu impacto positivo e minimizar seu impacto negativo sobre os *stakeholders*.

Observa-se que para os autores citados, a responsabilidade social das empresas é mais do que um favor à sociedade, é uma obrigação. Aliás, uma ampla obrigação que estende o papel da empresa na sociedade.

No entanto, Grajew (2000) considera que a responsabilidade social corporativa começa a partir do cumprimento da Lei e continua com ações espontâneas em prol dos empregados e seus dependentes, bem como para a sociedade em geral. Martinelli (2000) também considera que a atuação e os investimentos das empresas em causas sociais devem ser de livre iniciativa e ainda, que estes investimentos não devem compor o custo dos produtos.

Vassallo (2000) argumenta que a responsabilidade social a sociedade cobra de maneira obsessiva uma transformação no modo das empresas conduzirem seus negócios. No Brasil essa cobrança se deve ao fato dos problemas estruturais: fome, violência, doenças, carência de educação formal. As empresas como grandes centros e poder e que detêm grandes volumes de recursos financeiros e humanos têm papel fundamental para enfrentar tais problemas estruturais.

Para Schommer e Fischer (1999) a responsabilidade social tornou-se abrangente, envolvendo uma dimensão de responsabilidade para com toda a cadeia produtiva da empresa: clientes, funcionários, fornecedores, além da comunidade, ambiente e sociedade como um todo. Vassallo (2000) corrobora neste sentido, afirmando que a atuação das empresas já não se limita mais a um público específico, a atuação deve abranger as relações com funcionários, fornecedores, clientes, meio ambiente, acionistas, concorrentes e governo. A responsabilidade

social deve então considerar todos os agentes componentes do espaço organizacional da empresa.

Daft (1999a) apresenta a abrangência da responsabilidade social corporativa desmembrando-a em: responsabilidade discricionária (contribuir para a qualidade de vida da comunidade), responsabilidade ética (ser ético, fazer o que é certo, evitar dano), responsabilidade legal (obedecer às leis) e responsabilidade econômica (ser lucrativa).

O Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social (INSTITUTO ETHOS), uma instituição criada para disseminar a prática da responsabilidade social corporativa no Brasil, define a responsabilidade social das empresas como a forma de conduzir os negócios de tal maneira que se torne co-responsável pelo desenvolvimento social. A empresa deve ouvir os interesses de todas as partes com ela relacionadas (acionistas, funcionários, fornecedores, clientes, comunidade, governo, meio-ambiente).

Melo Neto e Froes (1999) também argumentam que o conceito e a ação responsável das empresas é bastante amplo, indo além de apoiar a comunidade. Para os autores a empresa também deve investir no bem-estar de seus funcionários, garantir a satisfação dos acionistas, clientes e fornecedores. Argumentam que a responsabilidade social de uma empresa apresenta duas dimensões: a responsabilidade social interna e a responsabilidade social externa.

A responsabilidade social interna focaliza os empregados e seus dependentes. A empresa deve provê-los de bem-estar, utilizando-se de programas diversos que buscam aumentar a qualidade de vida. Já a responsabilidade social externa diz respeito a comunidade onde está inserida e todas as organizações que se encontram em seu espaço organizacional. O Quadro 3 apresenta as dimensões da responsabilidade social da empresa.

	Responsabilidade social interna	Responsabilidade social externa
Foco	Público interno (empregados e seus dependentes).	Comunidade.

Continua

Continuação Quadro 3

	Responsabilidade social interna	Responsabilidade social externa
Áreas de atuação	Educação, salários e benefícios, assistência médica, social e odontológica.	Educação, saúde, assistência social e ecológica.
Instrumentos	Programas de RH, planos de previdência complementar.	Doações, programas de voluntariado, parcerias, programas e projetos sociais.
Tipo de retorno	Retorno de produtividade e retorno para os acionistas.	Retorno social propriamente dito. Retorno de imagem. Retorno publicitário. Retorno para os acionistas.

Quadro 3 – Responsabilidade social interna e externa

Fonte: Melo Neto e Froes (1999, p.87)

A empresa socialmente responsável atua nas duas dimensões – interna e externa, não somente remunerando bem seus funcionários e por outro lado, prejudicando a comunidade com a poluição de rios, o que faria de sua atividade uma atividade de prazo determinado, com desenvolvimento social precário e artificial.

A empresa pode estar ou passar por três diferentes estágios no exercício de sua responsabilidade social, conforme argumentam Melo Neto e Froes (2001). No primeiro estágio o foco da empresa é a dimensão interna, no segundo estágio as ações ampliam-se enfocando a comunidade local e num terceiro estágio, suas ações sociais extrapolam e se estendem à sociedade como um todo, mesmo populações e grupos sociais não diretamente ligados à empresa. Ou seja, a amplitude de influência e poder aumentam de acordo com os estágios alcançados pelas empresas.

Para Melo Neto e Froes (1999), a responsabilidade social é de suma importância para o desenvolvimento sustentável. O desenvolvimento sustentável está ancorado em três pilares: a dimensão econômica, a dimensão ambiental e a dimensão social. Dentre as três dimensões a responsabilidade social é importante e abrangente, abarcando: os direitos humanos, os direitos dos empregados, os direitos dos consumidores, o envolvimento comunitário, a relação com fornecedores, o monitoramento e a avaliação de desempenho e os direitos dos grupos de interesse.

Para o Instituto Ethos, a empresa é socialmente responsável quando suas práticas estão além da obrigação de cumprir a Lei. A prática da responsabilidade social revela-se quando a empresa institui um ambiente de trabalho saudável e propício ao homem.

Portanto, a atuação empresarial pode ser ao mesmo tempo abrangente e preocupante. Pode ser preocupante por dois motivos diferentes: por não contar com empresas cumprindo com seu papel social e, então, dificultando um desenvolvimento social sustentável e mais humano. E, preocupante ainda, pelo avanço do poder das empresas na sociedade, abarcando além de suas responsabilidades tradicionais, como fornecedora de bens e serviços, outra responsabilidade bem mais ampla, a do bem-estar social do homem, propagadora e garantidora do bem-comum.

2.3.1 A cidadania e a ética empresarial

Como mencionado anteriormente, a atuação das empresas em causas sociais tem ganhado diversas roupagens, dentre elas, além de responsabilidade social corporativa, a cidadania empresarial e ética empresarial tem prevalecido, tanto na comunidade acadêmica, como no meio empresarial.

Para alguns autores responsabilidade social e cidadania empresarial são sinônimos. Para outros autores o termo cidadania empresarial é utilizado de maneira bastante instrumental. Isto é, quando a empresa busca praticar a cidadania empresarial, ela visa melhorar sua imagem para obter benefícios próprios (ASHLEY; COUTINHO; TOMEI, 2000). Melo Neto e Froes (1999) consideram que a empresa só terá o *status* de empresa-cidadã quando atingir as duas dimensões, a interna e a externa.

A cidadania empresarial é praticada pela empresa que não se omite em trabalhar por causas sociais, melhorando a qualidade de vida da sociedade em geral (ASHLEY; COUTINHO; TOMEI, 2000). Martinelli (2000) lembra que um programa de cidadania empresarial gera subprodutos interessantes à empresa que o desenvolve: agrega valor à imagem da empresa, fonte de motivação aos funcionários,

consciência coletiva social aprimorando o espírito de equipe na empresa e mobiliza recursos financeiros, sem necessariamente implicar em novos custos.

É interessante perceber as origens da cidadania empresarial. Mayhew (*apud* ASHLEY; COUTINHO; TOMEI, 2000) salienta, no entanto, que a cidadania empresarial teve origem em ações paternalistas, para consolidar relações entre as organizações e as comunidades em que estavam inseridas. As ações tinham como principal fator motivador algum tipo de retorno aos acionistas da empresa.

Martinelli (2000) considera ainda que existem empresas em três estágios diferentes. As empresas que atuam somente como negócios – preocupam-se somente com a obtenção do lucro. As empresas que atuam como organização social – relacionam-se e preocupam-se com aqueles que compõe o seu grupo de interesse: clientes, fornecedores, governo, comunidade e os próprios acionistas. E as empresas cidadãs – que se envolvem profundamente com as causas sociais, criando institutos, fundações, divulgando o balanço social.

Assim, os conceitos de cidadania empresarial e responsabilidade social corporativa podem convergir para o mesmo significado, ou seja, ampliam as atividades das empresas para além de seu papel tradicional, produtora de bens e serviços, para o papel de mantenedora do bem-estar social.

O termo cidadania empresarial foi introduzido muito posteriormente ao conceito de responsabilidade social corporativa, podendo ser visto como uma etiqueta adequada ao uso instrumental. A cidadania empresarial é alcançada pela prática da responsabilidade social corporativa (ASHLEY; COUTINHO; TOMEI, 2000).

A prática da responsabilidade corporativa terá então como conseqüência o prêmio com o título: empresa-cidadã. Ilustrando esta afirmação do uso instrumental da cidadania empresarial podem ser citados diversos prêmios concedidos à empresas que praticam a cidadania empresarial: Prêmio Eco, da Câmara Americana de Comércio de São Paulo e o Selo de Cidadania concedido pelo poder municipal de algumas cidades no Brasil.

Outro conceito muito utilizado e empregado é o de ética empresarial. Este conceito é também considerado como sinônimo de cidadania empresarial e

responsabilidade social corporativa. No entanto, existem sustentações de que a ética empresarial é um conceito que se encontra intrínseco na cidadania empresarial e na responsabilidade social corporativa. Para Schommer e Fischer (1999) a idéia de cidadania ou responsabilidade social corporativa está fortemente relacionada à discussão sobre ética empresarial.

Ferrel; Fraedrich; Ferrel (2001) argumentam que a ética empresarial é um conjunto de princípios e padrões de comportamento que orientam o comportamento das empresas, enquanto que a responsabilidade social é um contrato, onde a empresa se obriga a maximizar os efeitos positivos sobre a sociedade. Como uma das cláusulas do contrato que a empresa assume com a sociedade é justamente o compromisso ético, estabelecendo princípios e padrões de comportamento, os conceitos de ética e responsabilidade das empresas estão estreitamente vinculados.

Este vínculo torna-se evidente quando se examinam alguns conceitos de ética. Para Robbins e Coulter (1998), ética se refere às regras e princípios que definem a conduta do que é certo e errado. Segundo Daft (1999a), a ética é o código de princípios e valores morais, orientando o comportamento de uma pessoa ou grupo quanto ao que é certo ou errado, estabelecendo padrões do que é bom ou ruim na tomada de decisões.

Espera-se que a empresa ao assumir a responsabilidade social assuma uma posição ética. “Quem decide faz escolhas entre diferentes cursos de ação e deflagra conseqüências. Aí entra a reflexão ética” (SROUR, 1998, p.291). Assim, toda decisão tomada pela empresa pode influenciar o destino da fauna, flora, fornecedores, clientes, comunidade, empregados.

Para Srour (1998) o importante não é saber se a empresa é uma ilha moral, mas, se suas decisões são ou não benéficas para a maioria dos componentes do espaço organizacional. Administrar com responsabilidade social e ética parece ser uma pré-condição de sobrevivência para as empresas. De qualquer forma, uma coisa não se pode perder de vista, as empresas se tornaram centros de poder e agregam milhões de pessoas em todo o mundo, utilizam recursos naturais, distribuem riquezas e, é claro fazem parte e influenciam o ambiente macroeconômico.

Soares (2001) argumenta que a integridade ética das empresas define-se por pressões tanto internas, quanto externas, ligadas a algumas questões-chave: evitar ameaças à sobrevivência da empresa, corresponder aos preceitos legais, compatibilizar interesses empresariais e sociais nas tomadas de decisão, desenvolver resultados visando alcançar ao maior número de interesses dos *stakeholders*, preservar as condições ambientais para as próximas gerações, valorizar a diversidade, dando condições iguais para as pessoas e disseminar os valores estabelecidos pela empresa. Todas estas questões permeiam a tomada de decisão das empresas, influenciando tanto os funcionários quanto a sociedade.

As influências que as decisões das empresas assumem na sociedade podem ser tanto benéficas, quanto devastadoras. Assim, delimitar a ação, as decisões das empresas dentro de padrões éticos pode garantir a qualidade de vida dos homens. A ação de grupos interessados nesta delimitação pode ser considerada importante e até essencial.

[...] a empresa capitalista [...] só passa a comportar-se de modo socialmente responsável quando sua continuidade está em risco, quando enfrenta a intervenção organizada das contrapartes com as quais lida ou quando mergulha no cabo-de-guerra das relações de poder. Sem contrapartes ativas, a maximização do lucro leva a melhor (SROUR, 1998, p.295).

A administração dos negócios de forma ética delimita a ação da empresa na esfera humana, uma vez que segundo Creagan (1991), a ética permite a liberdade de escolha, ajudando a minimizar antagonismos sociais, reduzindo também a necessidade de regulamento e interferência do Estado. De qualquer forma, aderir a causas sociais pode trazer uma melhoria na imagem da empresa, facilitando a venda de seus produtos e serviços.

Ou seja, existe um ganho tanto para a sociedade como para a empresa. A empresa busca melhorar seus ganhos, internalizando em sua cultura, as ações sociais ou as práticas de ética empresarial. A prática da cultura socialmente responsável e ética deve participar desde pequenos atos como a reciclagem de lixo,

até uma ação mais direta e estruturada, como a criação de uma fundação de amparo social.

É claro que, se espera que as atitudes éticas, responsáveis socialmente, sejam pressupostos de uma cultura interna verdadeiramente consciente dos atos sociais. Conforme salientam Schommer e Fischer (1999) para que a empresa consiga ser socialmente responsável, que pratique a ética, não é possível uma decisão unilateral da alta direção da empresa, um decreto. Portanto, é necessária a criação e manutenção de uma cultura interna voltada às ações sociais.

De acordo com o Centro de Estudos de Ética nas Organizações, da Fundação Getúlio Vargas de São Paulo,

uma cultura organizacional ética leva a: elevação do clima de confiança e respeito para com todas as pessoas que, de forma direta ou indireta, se relacionam com a instituição; redução de custos e aumento de produtividade como consequência do crescente nível de satisfação geral pelo clima ético de trabalho; fortalecimento da credibilidade da organização junto ao mercado e à sociedade e melhora das relações de trabalho, com o desenvolvimento das qualidades humanas e a integridade dos membros da organização. (<<http://www.fgvsp.br/academico/estudos/cene/etica.htm>>. Acesso em: set. 2000)

Para Schommer e Fischer (1999), a empresa socialmente responsável é a empresa que cultiva e pratica um conjunto de valores, muitas vezes formalizados num código de ética, que formata consensualmente a cultura interna. Neste sentido a sociedade cobra da empresa coerência em suas atitudes e práticas cotidianas. Fernandes (2000) acredita que a ética empresarial deve se materializar em códigos internos, para não virar abstração.

É claro que podem acontecer conflitos entre a ética praticada pela empresa e a ética individual. A empresa pratica a ética da responsabilidade, onde prevalece a racionalidade funcional. Os indivíduos que compõem a empresa praticam a ética da convicção, buscando utilizar além da racionalidade funcional, também a racionalidade substantiva. Mas, resolver este conflito tornar-se um desafio, pois, acredita-se que, quando a empresa assume completamente o espaço do homem, prevalecendo a ética da responsabilidade, o ser humano é reduzido, unidimensionalizado.

Acredita-se que a empresa que pratica a responsabilidade social é por definição ulterior uma empresa que pratica a ética empresarial. Esta conclusão é corroborada por Melo Neto e Froes (2001, p. 132) “o exercício da responsabilidade social pressupõe a adoção de um comportamento ético pela organização. A incorporação e difusão desses princípios éticos qualifica-a como uma empresa socialmente responsável”.

Reconhece-se, assim, que tanto os conceitos de responsabilidade social corporativa, de cidadania empresarial como de ética empresarial estão ligados à ampliação na atuação das empresas na sociedade. As empresas além de cumprirem seu papel tradicional, estendem suas atividades para o atendimento de causas sociais.

2.4 As empresas brasileiras e a responsabilidade social

No Brasil o número de empresas ligadas às causas sociais, através da criação de suas próprias fundações, vem aumentando a cada década. Algumas instituições se destacam e trabalham na discussão, acompanhamento, participação e estímulo para a responsabilidade social das empresas. Pode-se citar, por exemplo, o Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (GIFE), o Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social (INSTITUTO ETHOS) e a Fundação Instituto de Desenvolvimento Empresarial e Social (FIDES).

O GIFE foi fundado em 1995, sendo uma instituição sem fins lucrativos, composta por institutos, fundações e empresas que desenvolvem atividades relacionadas ao terceiro setor. O GIFE tem como missão, aperfeiçoar e difundir os conceitos e práticas do uso de recursos privados para o desenvolvimento do bem comum; tem como objetivo: expressar a responsabilidade e a participação da iniciativa privada na reorganização do espaço público, visando a melhoria das condições de vida do cidadão brasileiro através de ações eficazes e permanentes.

O INSTITUTO ETHOS foi fundado em 1998, sem fins lucrativos. Corresponde a uma associação de empresas de vários setores e tamanhos que desenvolvem atividades sociais. Sua missão é disseminar a prática da responsabilidade social empresarial. Divulga como parte de suas atividades, indicadores de

responsabilidade social, isto é, como uma organização pode conduzir seus negócios com responsabilidade social. Os indicadores, num total de sete, são um sistema de avaliação e referência de compromissos e práticas sociais das empresas.

Os indicadores Ethos abrangem tanto a dimensão interna, quanto a dimensão externa de responsabilidade social. Para o Instituto Ethos a gestão empresarial socialmente responsável deve ter como referência não somente os acionistas, *shareholders*. A gestão social deve se estender também aos *stakeholders*, ou seja, os interesses de outras partes interessadas.

A FIDES fundada em 1986 é uma entidade de caráter educativo e cultural, sem fins lucrativos. Sua finalidade é de contribuir para maior humanização das empresas e sua integração com a sociedade, com base nos princípios éticos envolvidos nas relações entre a empresa e seus diferentes públicos interno e externo.

Dunfee (1999) menciona que muitos administradores e proprietários de empresas acreditam que agir com ética e ser identificado com certas questões sociais assegurarão o sucesso do negócio em longo prazo. “Os empresários competitivos o admitem (negócios com ética) não por altruísmo, nem por um repentino *insight* democrático, mas porque se curvam ao bom senso e às relações de força, fiéis a uma estratégia de sobrevivência empresarial”. (Srour, 1998, p.294). Da mesma forma, Schommer e Fischer (1999) argumentam que é necessário que se apele aos argumentos de negócios, do que esperar por consciência cidadã ou filantrópica.

Antes dos anos 60 pouca atenção empresarial era dirigida às questões sociais e éticas, porém hoje, assegurar um gerenciamento social é uma preocupação cada vez maior das empresas. Assumindo a prática da responsabilidade social, as empresas desenvolvem diversos programas, dentre eles: relações com os empregados, serviço ao público e à comunidade, proteção ambiental, defesa do consumidor, assistência médica e educacional, desenvolvimento e renovação urbana, cultura, arte e recreação (MEGGINSON; MOSLEY; PIETRI JR., 1998).

Algumas pesquisas já foram realizadas no Brasil com intuito de verificar a atuação das empresas nas causas sociais. Serão destacadas neste estudo, quatro destas pesquisas. A primeira executada pelo IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. A segunda realizada pela FIESP – Federação das Indústrias de São Paulo.

A terceira planejada e patrocinada por quatro agências da cooperação internacional e executada pela Universidade Federal de Pernambuco. E, por último a pesquisa realizada pela Fundação Getúlio Vargas de São Paulo, através de Centro de Estudos de Ética nas Organizações.

2.4.1 A pesquisa ação social das empresas do IPEA

O Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), realizou nas regiões sudeste, nordeste e sul do Brasil, uma pesquisa intitulada, Pesquisa Ação Social das Empresas. A pesquisa foi realizada entre 1998 e 2001, abrangendo micro, pequenas, médias e grandes empresas¹.

A pesquisa do IPEA teve como objetivo identificar os espaços para que a ação do Estado, limitada, por motivos gerenciais e financeiros, seja complementada por outras iniciativas da sociedade, tanto das empresas privadas, como das organizações do terceiro setor. Neste sentido, procurou-se conhecer as ações sócias empreendidas pelas empresas no Brasil.

O IPEA definiu a ação social empresarial de maneira bastante ampla: considerou-se qualquer atividade que as empresas realizam para atender às comunidades, nas áreas de assistência social, alimentação, saúde, educação, meio ambiente e desenvolvimento comunitário. Essas atividades abrangem desde pequenas doações eventuais a pessoas ou instituições até grandes projetos mais estruturados, podendo, inclusive, estender-se aos empregados da empresa e a seus familiares. O conceito de ação social do IPEA, portanto, abrange as dimensões de ação interna e externa da empresa.

¹ Na pesquisa, a classificação do tamanho das empresas, foi de acordo com a sua receita bruta anual. Microempresas: até R\$ 700.000,00. Pequena empresa: de R\$ 700.000,01 a R\$ 6.125.000,00. Média Empresa: de R\$ 6.125.000,01 a R\$ 35.000.000,00. Grande empresa: acima de R\$ 35.000.000,00.

Da pesquisa, foram excluídas ações sociais efetuadas por força da Lei, como por exemplo, o cumprimento de Leis ambientalistas, contribuições trabalhistas compulsórias como o vale-transporte e o salário-família, contribuições ao sistema 's', Sebrae, Sesi, Sesc, Senai, Senac e Senar. Destaca-se no Quadro 4 as perguntas da pesquisa aplicada do IPEA.

1. Quantas são as empresas que realizam ações sociais voltadas para a comunidade e para seus empregados?
2. O envolvimento em ações sociais para comunidades apresenta diferenças marcantes conforme a atividade econômica das empresas?
3. Em que medida o tamanho da empresa influencia a sua atuação?
4. Quais são as ações realizadas e a quem beneficiam?
5. Os empresários tendem a privilegiar as localidades mais próximas da empresa no seu atendimento social?
6. Quais as principais características da atuação empresarial, destacando-se as motivações, a freqüência do atendimento, os responsáveis nas empresas pela realização das ações e a participação dos empregados?
7. Que recursos são utilizados nas ações sociais? Qual a dimensão do gasto global?
8. Que percentual das empresas faz uso dos incentivos fiscais para desenvolver seus projetos sociais? Que motivos dificultam o uso destes incentivos?
9. Há avaliação e divulgação das atividades sociais desenvolvidas?
10. Quais os resultados obtidos, as dificuldades encontradas e as sugestões apresentadas para aperfeiçoar as atividades empresariais na área social?

Quadro 4 – Perguntas da pesquisa aplicada do IPEA

Fonte: <<http://www.ipea.gov.br/asocial>>. Acesso em: 14 ago. 2001.

A pesquisa teve como foco inicial o sudeste brasileiro, por considerar que esta região apesar de concentrar 60% do PIB –Produto Interno Bruto, do Brasil, tem 30% de sua população vivendo em condições de pobreza. No entanto, algumas conclusões comparativas da pesquisa IPEA, entre as regiões sudeste, nordeste e sul, são detalhadas na Tabela 1.

Tabela 1 – Resultados das ações sociais empresariais em 1999

Avaliação	Sudeste ⁽¹⁾	Nordeste	Sul
Atuação média das empresas pesquisadas.	67%	55%	46%
Atuação da microempresa.	62%	53%	42%
Atuação da pequena empresa.	76%	58%	65%
Atuação da média empresa.	75%	74%	73%
Atuação da grande empresa.	95%	56%	79%

Continua

Tabela 1 – Resultados das ações sociais empresariais em 1999 (Continuação)

Avaliação	Sudeste ⁽¹⁾	Nordeste	Sul
Participação dos empregados nas ações sociais das empresas.	36%	15%	36%
Ações sociais beneficiaram somente os empregados.	17%	26%	20%
Ações sociais beneficiaram somente a comunidade.	22%	3%	6%
Ações sociais beneficiaram os empregados e a comunidade.	45%	52%	40%
Divulgação externa das ações sociais ⁽²⁾ .	9%	14%	7%

Fonte: <<http://www.ipea.gov.br/asocial>>. Acesso em: 14 ago. 2001.

(1) As informações da região sudeste se referem a 1998.

(2) Dentre as razões para não divulgação externa, foram destacadas: preferência pela utilização dos recursos disponíveis nas próprias ações sociais; custo elevado da divulgação (especialmente para as microempresas); receio por ampliar a demanda da comunidade por mais recursos.

Até a data de 14 de agosto de 2001, o IPEA divulgou, através de seu site na internet, os resultados finais e mais completos somente da pesquisa na região sudeste do Brasil. Por esta região concentrar 60% do PIB brasileiro, pode-se considerar que os resultados finais apresentados desta região são relevantes. Assim, torna-se interessante ressaltar outros resultados da região sudeste.

Foram ressaltados os impactos ou conseqüências das ações sociais das empresas. A melhoria das condições de vida da comunidade foi a conseqüência apontada por 60% dos executivos das empresas. São os donos das microempresas, 71%, as que mais ressaltaram a gratificação emocional, a satisfação pessoal na realização de ações sociais. Já para os empresários de médio e grande porte, 69%, apontam, por sua vez, como principal resultado, os impactos na qualidade de vida da população.

Apenas 22% das empresas acreditam que houve uma melhoria em sua imagem, 1% reconhece um incremento da lucratividade da empresa, 11% destacaram que houve aumento na motivação e na produtividade dos empregados. Para a maioria das empresas, 57%, a realização de ações sociais é de fato um hábito mantido pela empresa. Porém, quase dois terços das empresas investem em ações sociais na comunidade em que estão diretamente relacionadas.

Quando se trata de esclarecer quem é o responsável, o mentor, das ações sociais na empresa, os próprios donos das pequenas empresas, 86%, e a diretoria das grandes empresas, 72%, se declararam os responsáveis pelas atividades sociais realizadas. Esses dados revelam que a decisão dos investimentos sociais é centralizada, o que pode explicar a participação dos empregados nas ações sociais, no sudeste chegando a 36%, o sul mantém o mesmo percentual, enquanto no nordeste, o número é de 15%, bastante reduzido.

Pode-se assim, inferir com base nestes resultados, que quanto mais centralizada é a decisão de investimentos em ações sociais, menor tende a ser a participação dos empregados. Por exemplo, a reduzida participação dos empregados no nordeste poderia ser explicada quando se compara a atuação mais concentrada das micros, pequenas e médias empresas em causas sociais naquela região. As microempresas do sudeste apontam a satisfação pessoal (do dono) como a principal consequência resultante das decisões de investimentos sociais, reflexo de decisões centralizadas.

2.4.2 A pesquisa da FIESP

A pesquisa desenvolvida pela Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (FIESP), ocorreu no mês de maio de 2001, abrangendo 917 empresas sediadas no Estado de São Paulo: 51% de pequenas, 36% de médias e 13% de grandes empresas. A pesquisa teve como objetivos divulgar as empresas que já realizam ações sociais e estimular outras empresas a iniciarem projetos de ações sociais.

A pesquisa baseou-se na definição de ações sociais como as atividades, projetos ou doações realizadas para atender a comunidade com serviços de saúde, educação, esporte, capacitação profissional, alimentação, desenvolvimento comunitário e política de meio ambiente, dentre outras, que tornem as empresas que a praticam, socialmente responsáveis. Os resultados demonstraram que 65% das empresas praticam ações sociais, sendo que o percentual das grandes empresas chega a 84%, enquanto que as 57% das pequenas e 69% das médias empresas

atuam socialmente. A maioria das empresas, 70%, atua há mais de 5 anos em causas sociais.

Mesmo considerando a elevada atuação social, 66% das empresas não tem registros formais e nem orçamento para tais investimentos. Quando o percentual é avaliado pelo tamanho da empresa, até mesmo as grandes, 43%, tem estes procedimentos informais e tanto a pequena como a média empresa esse percentual chega a 70%.

Com tanto empenho em causas sociais, a pesquisa demonstrou que o principal resultado para 45% empresas, foi o fato de que as ações sociais possibilitaram que a empresa se tornasse mais conhecida na comunidade. E, 30% das empresas ainda não registraram nenhum resultado. A divulgação das ações sociais das empresas também é pequena, 73% delas não fazem qualquer tipo de divulgação. Concluiu-se ainda que, 75% das empresas que divulgam suas ações sociais preferem a divulgação interna.

A participação dos empregados também foi levantada, demonstrando que nas pequenas empresas 23% dos empregados participam das ações sociais da empresa, enquanto que esse percentual eleva-se para 35% nas médias empresas e para 67% nas grandes empresas. Só para comparar, a pesquisa IPEA aponta que na região sudeste, 36% dos empregados participam nas ações sociais das empresas, sendo que esta pesquisa não demonstrou o percentual por tamanho da empresa.

A pesquisa da FIESP corrobora em muitos indicadores com a pesquisa do IPEA. Por exemplo, a maioria das empresas não divulga as ações sociais que realiza. A participação dos empregados em causas sociais mostra-se também reduzida, possivelmente devido à centralização das decisões.

2.4.3 A pesquisa empresas e responsabilidade social no nordeste do Brasil

Em 1999, quatro agências da cooperação internacional, juntamente com a Universidade Federal de Pernambuco executaram uma pesquisa sobre a responsabilidade social e as empresas nordestinas. A pesquisa abrangeu 60% do

PIB nordestino e foi realizada nas regiões metropolitanas do Recife (PE), Natal (RN) e Salvador (BA). Em cada região as 300 maiores empresas contribuintes de impostos fizeram parte da pesquisa. Aproximadamente um terço destas empresas, 100 em cada região, participaram.

A pesquisa contém as seguintes limitações: os resultados são específicos das regiões metropolitanas onde a pesquisa foi desenvolvida; a escolha dos representantes das empresas que deveriam preencher os questionários foi decidida pelas próprias empresas e o estudo não é longitudinal. Algumas conclusões da pesquisa merecem destaque.

Aproximadamente dois terços ou 67% das empresas participantes estão atualmente engajadas em alguma atividade filantrópica, apesar de isto ser verdade para apenas metade das empresas de Natal/Mossoró. Um sexto das empresas pesquisadas iniciaram trabalho filantrópico na década de 80 e aproximadamente a metade iniciou apenas na década de 90.

Dentre as motivações que levam as empresas à prática social, a criação do bem-estar social é a de maior incidência. As empresas buscam priorizar ações relacionadas a duas questões: alimentação e educação, sendo a população carente beneficiária de quase um terço das ações sociais.

As outras áreas de grande interesse são: o bem-estar de crianças e adolescentes, os deficientes físicos e mentais, desemprego e geração de renda e o bem-estar dos idosos. Três quartos das empresas definem por conta própria onde, como e quanto investir em causas sociais.

Apesar das empresas pesquisadas investirem em causas sociais, dois terços delas não monitoram o impacto social ou o resultado de suas ações. A maioria das empresas, ou 83% das empresas vêm a si próprias atuando mais ocasionalmente do que continuamente em causas sociais. Dois terços das empresas não incentiva seus empregados a se envolverem com causas sociais.

A pesquisa conclui que as empresas nordestinas pesquisadas estão num patamar inicial do que significa ser socialmente responsável. E que, o maior obstáculo para o crescimento das ações sociais das empresas nordestinas é o desconhecimento, e até a percepção negativa sobre as ONGs. Acredita-se que com

parcerias, poder-se-ia melhorar e achar soluções para o desenvolvimento da sociedade nordestina.

2.4.4 A pesquisa da FGV

A Fundação Getúlio Vargas (FGV), de São Paulo, em parceria com o *Ethics Resource Center*, de Washington, Estados Unidos, desenvolveu uma pesquisa com 20 empresas sediadas no Brasil. Esta pesquisa buscou quantificar o clima e a prática ética destas empresas, no período compreendido entre 31/12/1997 a 31/12/1999.

Cada empresa participante deveria enviar no mínimo 50 questionários respondidos. Os respondentes ficaram a critério de cada empresa. Cada respondente marcava sua opinião em uma escala de 1 a 7. Para a análise pontos de 1 a 3 foram considerados inaceitáveis, baixa concordância, 4 e 5 foram caracterizados como média concordância e 6 e 7 significaram excelência, alta concordância, em termos de clima ético na organização. Foram avaliados 11 indicadores éticos de cada uma das vinte empresas. A Tabela 2 demonstra a média obtida pelos indicadores éticos

Tabela 2 – Média obtida pelas empresas em cada indicador ético

Indicadores	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	Média Geral
Média da empresas	4,6	4,8	4,8	5,2	5,0	5,2	5,1	5,5	5,2	4,9	5,0	5,0

Fonte: Adaptado de Arruda e Navran (2000).

O principal conflito ético encontrado nas empresas pesquisadas, foi o assédio profissional, ou seja, os abusos cometidos pelas empresas sobre seus empregados. Temerosos, os empregados toleram os excessos com medo de perder o emprego. As pessoas perdem a personalidade e fecham os olhos para pequenos deslizes porque têm filhos e família para sustentar (Nunes, 2000).

Ao final da pesquisa que buscou quantificar o clima e a prática ética das empresas, concluiu-se que,

a falta de honestidade é aparentemente ensinada pelas autoridades da empresa. Quando falta ética nesse aspecto, a pressão dos colegas e subordinados sacrifica os padrões éticos em favor de resultados somente financeiros [...] quando os líderes são vistos como pessoas que 'se acomodam ao sistema', sem a preocupação de influenciá-lo positivamente, a organização está deixando que o seu clima ético sofra. (ARRUDA; NAVRAN, 2000, p.34).

Esta pesquisa pode abrir espaço tanto para a empresa, como para a sociedade brasileira lutarem para que prevaleça um clima ético nas empresas. O estudo torna-se bastante interessante por focar a responsabilidade interna da empresa, isto é, o tratamento concedido aos seus funcionários. Neste sentido é um estudo arrojado e inédito, que muito pode contribuir para que as empresas possam repensar, redirecionar o tratamento aos seus funcionários.

2.5 Indicadores de responsabilidade social

A exigência por parte da sociedade, da prática da responsabilidade social já é um fato a que as empresas tendem se adaptar e, principalmente praticar. O que se questiona é como a sociedade irá quantificar e avaliar as ações de responsabilidade social das empresas. Neste sentido alguns instrumentos já são utilizados pelas empresas para a divulgação de suas ações sociais: a norma, 8000 - Social Accountability (SA 8000), o Demonstrativo de Valor Adicionado (DVA) e o balanço social.

Acredita-se que estes três instrumentos de indicadores de responsabilidade social são tão importantes para a sociedade como para as empresas. Esta dupla importância deve-se ao fato de que não é somente a sociedade que lucra com o comportamento socialmente responsável das empresas. As próprias empresas podem também retirar benefícios de seus atos socialmente responsáveis, divulgando e, assim, atraindo mais simpatizantes e clientes ao seu negócio.

Como demonstram as pesquisas realizadas pelo IPEA e pela FIESP, poucas empresas divulgam suas ações sociais. As razões apontadas pela pesquisa do IPEA convergem para uma razão superior: a escassez de recursos, divulgar é dispendioso. A escassez de recursos financeiros para divulgação de ações sociais

pode também ser comprovada pelo Tabela 3, na pesquisa da ADVB – Associação de Dirigentes de Vendas e Marketing do Brasil.

Tabela 3 – Meios para divulgação de ações sociais

Meio utilizado	%
Jornais ou informativos internos.	67
Jornais ou informativos externos.	51
Publicação de anúncios institucionais em jornais e revistas.	27
Meios alternativos de comunicação na comunidade.	14
Publicação do balanço social.	8
Faixas, cartazes ou outdoors.	7
Comercial de TV ou spot de rádio.	5

Fonte: Manfredini (2001, p. A-10)

Constata-se que o meio mais utilizado para divulgação de ações sociais pelas empresas ainda é de jornais internos. A maioria das empresas, segundo a pesquisa do IPEA prefere investir os recursos nas ações sociais, ao invés da divulgação.

2.5.1 Norma SA 8000

A Social Accountability 8000 (SA 8000), é uma norma internacional que estabelece padrões de responsabilidade social para as organizações. As empresas devem se submeter a uma auditoria independente para receberem a certificação da SA 8000. A disposição para a certificação é voluntária por parte das empresas. A norma SA 8000 foi criada em 1997 nos Estados Unidos pelo *Council on Economic Priorities Accreditation Agency* (CEPAA).

A SA 8000 baseia-se nos princípios das Normas Internacionais de Direitos Humanos; delineada pela Convenção da Organização Internacional do Trabalho, a Convenção das Nações Unidas nos Direitos da Criança e na Declaração Universal dos Direitos Humanos. A norma é composta por nove áreas relacionadas à atividade da empresa: trabalho infantil, força de trabalho, saúde e segurança, remuneração, horas trabalhadas, discriminação, treinamento, livre associação e acordo coletivo, sistemas gerenciais.

A certificação deverá ser uma vantagem competitiva para as empresas que estão inseridas em uma sociedade que busca cada vez mais entender e fiscalizar as ações empresariais.

Na escala de valores que começa a ser disseminada, contratar um parente incompetente, discriminar um colega por razões raciais ou passar uma cantada na secretária são comportamentos equiparados à poluição ambiental, à prática de propaganda enganosa, à espionagem industrial ou ao suborno para vencer uma licitação (NUNES, p.154, 2000).

Assim, comprovar que a empresa não emprega mão-de-obra infantil ou que não discrimine os diferentes grupos de pessoas torna-se mais do que uma questão de prática ética, mas uma questão de sobrevivência para as empresas.

2.5.2 Demonstração de valor adicionado

Outro instrumento utilizado pelas empresas no Brasil é o Demonstrativo de Valor Adicionado (DVA). Este instrumento pode também ser complementar ao balanço social. O DVA identifica quanto a atividade da empresa gera de riquezas para a sociedade e como essa riqueza é distribuída.

Ribeiro e Lisboa (2000) definem o DVA como a receita de venda deduzindo-se o custo de produção dos produtos ou serviços. O resultado representa quanto a empresa adicionou de valor aos produtos e serviços adquiridos de terceiros ao seu produto/serviço final.

Deste resultado subtrai-se a depreciação, que é a redução da vida útil de instalações, máquinas, equipamentos e outros ativos. Somam-se também as receitas financeiras, oriundas de participações em outras empresas e de aplicações financeiras. Apresentam-se então, as fontes de riqueza da empresa, em seu valor líquido. Em seguida apresenta-se como essa riqueza gerada foi distribuída, por exemplo, em salários, dividendos aos acionistas, impostos, juros de dívidas de terceiros (serviço da dívida). O Quadro 5 apresenta um exemplo de DVA.

Geração da riqueza	1998	%	1999	%
a) geração do valor adicionado:				
▪ Receita de serviços				
▪ Receitas não operacionais				
b) Custo dos insumos/serviços:				
▪ Materiais				
▪ Serviços de terceiros e outros				
c) Valor adicionado bruto (a – b)				
d) Depreciações				
e) Receita financeira				
f) Total do valor adicionado a distribuir				
Distribuição da riqueza gerada				
a) Remuneração do trabalho				
▪ Salários/FGTS/Benefícios				
b) Remuneração do governo				
▪ Impostos/taxas/contribuições/Previdência				
c) Capitais de terceiros – juros				
d) Acionistas – lucros retidos				
e) Total do valor adicionado distribuído				

Quadro 5 – Demonstração de valor adicionado
 Fonte: Adaptado de Kroetz (2000)

Para Ribeiro e Lisboa (2000), a análise do DVA, aponta a contribuição da empresa para a sociedade. Este tipo de informação serve para avaliar a performance da empresa em relação à sua participação no desenvolvimento social. E, pode também servir de parâmetro para definição do comportamento de empresas congêneres.

A publicação do DVA demonstra como a empresa adicionou riqueza aos recursos que utilizou para agregar valor ao seu produto/serviço e como esta distribuiu esta riqueza a todos que contribuíram com seu empreendimento. A divulgação do DVA no Brasil não é obrigatória, porém, a Comissão de Valores Mobiliários (CVM), através do Parecer nº 24/92 estimula e orienta as empresas a divulgá-lo.

2.5.3 Balanço social

As empresas não são entidades fechadas em si mesmas. Pelo contrário, com o surgimento e a evolução da globalização, as relações das empresas com seu meio

se intensificaram. As empresas podem ser atingidas pelas decisões e ações não apenas seus funcionários diretos, mas toda a comunidade onde a empresa está inserida, bem como fornecedores clientes e, de maneira sistêmica, todo o planeta terra.

O planeta terra é a moradia das empresas, que tiram dele riquezas para que possam gerar mais riquezas. Se a exploração de riquezas naturais do planeta terra não for de forma sustentável, isto é, for de forma inescrupulosa e selvagem, o planeta dará, e, na verdade, já vem dando sinais de que está em seu limite.

Este limite é evidenciado por mudanças climáticas abruptas, redução peixes, enchentes, o rompimento da camada de ozônio. Então, se a empresa utiliza recursos que o planeta terra oferece para todos, esta tem que de algumas formas oferecer um retorno à sociedade. Neste sentido, a própria sociedade, se movimenta, a partir de momento que passou a exigir que as empresas, além de distribuírem riquezas à sociedade também respeitem o meio ambiente.

Neste sentido, a autolimitação às ações empreendidas pelas empresas vem sendo construída, até mesmo, por uma questão de sobrevivência. Muitas empresas consideram que praticar a responsabilidade social, não é uma questão de opção, mas condição precípua de sobrevivência na sociedade. No entanto, para que a sociedade conheça como as empresas praticam seu exercício de responsabilidade social, é necessário algum instrumento de transmissão de informações. Além de instrumento de transmissão, porque não um instrumento de medição, de quantificação de atitudes sociais empresariais.

Um instrumento já bastante utilizado é o denominado Balanço Social. O balanço social teve sua origem nos protestos gerados nos Estados unidos contra a guerra do Vietnã, na década de 60. Esses protestos convergiram em boicotes aos produtos das empresas ligadas de alguma forma à guerra. Os grupos ecológicos e pacifistas organizaram passeatas de protestos à ação das empresas que produziam armas biológicas que além de matarem civis, prejudicavam o meio ambiente.

Em 1972 com o primeiro Relatório do Clube de Roma ou o Relatório Meadows, foi explicitada a preocupação com o aumento de protestos e reivindicações com relação às ações empresariais. Como reação às pressões

sociais, algumas empresas passaram a fornecer informações de ações sociais, que deu origem ao Balanço Social.

O balanço social é um instrumento que apresenta as contribuições sociais que a empresa legou à sociedade. Estas contribuições sociais se estendem desde a dimensão interna da empresa até a dimensão externa.

É importante enfatizar que o conceito de dimensão externa é abrangente, pois se a empresa tem potencial poluidor ela contribui para que todo o planeta sofra as conseqüências de suas ações. Algumas definições bastante semelhantes foram dadas ao balanço social.

Para Melo Neto e Froes (1999) o balanço social é um instrumento de avaliação das ações da empresa no campo da cidadania empresarial. Os autores utilizam o termo cidadania empresarial, e entendem que as empresas merecedoras de serem chamadas de empresas cidadãs são aquelas que cumprirem suas responsabilidades tanto na dimensão interna, quanto na dimensão externa.

Segundo Sucupira (2000) o balanço social é um documento publicado anualmente reunindo um conjunto de informações sobre as atividades desenvolvidas por uma empresa, em benefício de seus empregados e da sociedade. Ribeiro e Lisboa (2000) acreditam que o balanço social além de demonstrar os benefícios gerados pela atividade da empresa, também pode demonstrar aquelas empresas que estão com déficit social, ou seja, que não acrescentam valor à qualidade de vida de sua comunidade.

Portanto, o balanço social é um importante instrumento de medição das ações sociais das empresas, reunindo informações que transmitam idéia do impacto que suas ações de responsabilidade social causam ao empregados e à sociedade em geral. Para Kroetz (1998, p.49) "o balanço social deve demonstrar, claramente, quais as políticas praticadas e quais os seus reflexos no patrimônio, objetivando evidenciar a participação delas no processo de evolução social". O balanço social permite,

- a) buscar o bem-estar dos empregados, catalisando ações que visem ao cumprimento da responsabilidade social da empresa, aprimorando a qualidade de vida da organização e da comunidade na qual está inserida;
- b) avaliar as empresa de acordo com a necessidade concreta de progresso social e de sua contribuição para a sociedade democrática;

- c) apreciar objetivamente os custos-benefícios de suas iniciativas no campo social;
- d) proporcionar à empresa as condições para que possa obter a produtividade esperada de seus recursos humanos, as condições para a tomada de decisão quanto às ações sociais, as condições de avaliação do desempenho empresarial e as informações sobre a gestão social interna;
- e) propiciar aos empregados as condições favoráveis ao desempenho de suas tarefas, as condições para opinar sobre os programas sociais que lhe são dirigidos e sobre a satisfação dos trabalhadores (CARNEIRO, 1994, p.51-52).

O balanço social é um instrumento que beneficia tanto a sociedade, quanto a própria empresa. É um veículo empresarial adequado para divulgar seus investimentos sociais, podendo atrair a confiança e o respeito, tanto da comunidade, como de seus clientes.

No Brasil a preocupação em divulgar atos empresariais sociais, através do balanço social, começou no início da década de 60, com a Associação dos Dirigentes Cristãos de Empresas (ADCE). Para os membros desta associação, as empresas além de cumprirem com seu objetivo de obter lucros, também têm que assumir seu papel social.

A publicação do balanço social foi o tema do II Encontro Nacional de Dirigentes de Empresa em 1977. No entanto, Sucupira (2000) e Torres (2000) acrescentam que foi publicado o primeiro balanço social no Brasil somente em 1984, da empresa Nitrofertil, empresa estatal situada no Estado da Bahia. Em meados da década de 80 foi também publicado o balanço social do sistema Telebrás. O Banco do Estado de São Paulo – Banespa, publicou o seu balanço social em 1992. Após 1993, várias empresas passaram a divulgar seu balanço social.

A publicação do balanço social no Brasil é voluntária, posição esta endossada pela CVM, órgão brasileiro responsável pela normatização e fiscalização das empresas sociedades anônimas e das Bolsas de Valores. A CVM realizou uma audiência pública onde participaram diversos órgãos e pessoas interessadas na publicação do balanço social, onde não houve entendimento quanto a obrigatoriedade ou não da publicação. A CVM então, apesar de se mostrar interessada e convencida da importância do instrumento, decidiu apenas por se integrar a movimentos sociais que apóiam a causa, sem emitir nenhum parecer ou norma específica sobre o assunto.

Uma iniciativa em particular marcou a pressão social a respeito da elaboração e divulgação do balanço social no Brasil. Foi a campanha lançada pelo sociólogo, Herbert de Souza, o Betinho, em 16 de junho de 1997. Esta campanha foi apoiada por diversas empresas, pela imprensa e pela CVM.

Herbert de Souza foi um dos fundadores e o principal articulador do Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (IBASE). O IBASE é uma organização não-governamental, suprapartidária, sem fins lucrativos e sem vinculação religiosa, reconhecida como de utilidade pública federal, estadual e municipal. Sua missão é atuar estrategicamente no desenvolvimento de uma sociedade plenamente democrática, sem miséria, pobreza, desigualdade, negação dos direitos humanos ou quaisquer outras formas de exclusão social.

O IBASE é a principal entidade no Brasil mobilizada para o incentivo da publicação do balanço social. Em novembro de 1997 o IBASE lançou o Selo do Balanço Social, concedido às empresas que divulgaram o Balanço Social no modelo proposto pelo Instituto. Este Instituto mantém em seus registros as empresas que já publicaram seu balanço social. O Quadro 6 apresenta as empresas que já divulgaram seu Balanço Social no Brasil.

Abril S/A	Biobrás-MG S/A	CELTINS – Cia de Energia Elétrica do Estado do Tocantis
Acesita S/A	Banco Itaú S/A	CEMAT – Centrais Elétricas Matogrossenses S/A
Alpargatas S/A	Brasil Telecom Holding (Tele Centro Sul)	CEMIG – Centrais Elétricas de Minas Gerais S/A
Aracruz S/A	Caiuá – Serviços de Eletricidade	CESP – Cia Energética de São Paulo
Banco da Amazônia S/A	CBMM – Cia Brasileira de Metalurgia e Mineração	Companhia Carris Porto-Alegrense
Banco do Nordeste do Brasil S/A	CEF – Caixa Econômica Federal	Companhia Força e Luz do Oeste
Banco Santos S/A	Celg – Centrais Elétricas de Goiás S/A	Companhia Nacional de Energia Elétrica
Banespa S/A	CELPA – Centrais Elétricas do Paraná S/A	Confab

Continua

Continuação Quadro 6

Copene	Cosipa	CPTM – Cia Paulista de Trens Metropolitanos
CSN Cia Siderúrgica Nacional	Dataprev	Deten Química/SP
Dpaschoal	Escelsa-Espírito Santo Centrais Elétricas S/A	Eletronuclear – Eletrobrás Termonuclear S/A
Eletropaulo	Empresa de Eletricidade Vale Paranapanema S/A	Empresa Elétrica Bragantina S/A
Empresas Belgo-Mineira	Febraban-Balanco Social dos Bancos	Franape (Petrobrás)
Furnas Centrais Elétricas S/A	Gelre	GlaxoWellcome
Grupo Ache	Grupo Brasmotor	Grupo Gerdau
Grupo J. Macedo	Grupo Randon	Indústria e Comércio Chapecó
Indústrias Klabin de Papel e Celulose S/A	INFRAERO	MILLS do Brasil Estruturas e Serviços Ltda
Mineirações Brasileiras Reunidas – MBR	Nitrofértil	Odebrecht S/A
Paranapanema S/A	Parks Comunicação Digital	Perdigão S/A
Petrobrás S/A	Rede Globo de televisão	RBS
EGE – Rio Grande Energia S/A	Rio Tinto Brasil	Sabesp – Cia de Saneamento Básico do Estado de SP
Saganor S/A	Samitri S/A	SERASA – Centralização de Serviços dos banco S/A
SERPRO	Springer/Carrier	Sistema Firjan
Telemar	Tyssen Fundições S/A	Tupy S/A
Weg S/A		

Quadro 6 – Empresas que já divulgaram o balanço social no Brasil

Fonte: <<http://www.balancosocial.org.br>>. Acesso em: 13 ago.2000.

Além das empresas listadas acima, mais vinte empresas divulgaram seu balanço social, recebendo o Selo do Balanço Social - IBASE. As vinte empresas divulgaram seu balanço social conforme o modelo proposto pelo IBASE. O Quadro 7 apresenta as empresas receptoras do Selo Balanço Social – IBASE.

Altemex S/A	ASBACE/ATP S/A	Azaléia S/A
Banco do Brasil S/A	CEB – Cia Energética de Brasília	Cecrisa S/A
Copel	Cia Vale do Rio Doce	Eletronorte
Eletronorte – Centrais Elétricas do Norte do Brasil S/A	Embrapa - Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária	Grupo Pão de Açúcar
Inepar S/A	Light – Serviços de Eletricidade S/A	Marisol S/A
Petros	Previ	SAR – Sul Americana Refrigeração Ltda
Usiminas S/A	Votorantim Celulose e Papel	

Quadro 7 – Empresas receptoras do Selo Balanço Social do IBASE
 Fonte: <<http://www.balancosocial.org.br>>. Acesso em: 13 ago.2000.

Existem no Brasil também algumas iniciativas governamentais para incentivar a publicação do balanço social. Essas iniciativas aconteceram nos âmbitos do governo estadual e municipal.

O estado do Rio Grande do Sul criou a Lei nº 11.440 de 18-01-2000. A Lei em seu artigo 2º considera o balanço social o documento pelo qual as empresas e demais entidades apresentam dados que permitam identificar o perfil da sua atuação social durante o exercício, a qualidade das relações com os empregados, o cumprimento das cláusulas sociais, a participação dos empregados nos resultados econômicos e as possibilidades de desenvolvimento pessoal, bem como a forma de integração das empresas e demais entidades com a comunidade e sua relação com o meio ambiente.

Para as empresas que recebem o certificado, são também prestigiadas com o Troféu Responsabilidade Social, as empresas que mais se destacarem nos seguintes aspectos: impostos, tratamento concedido aos empregados (folha de pagamento bruta, número de empregados, condições de trabalho, alimentação, educação, aposentadoria, outros benefícios), contribuições feitas à sociedade e ao meio ambiente.

No âmbito municipal, a Lei nº 8.116/98 em vigor no município de Porto Alegre (RS) dispõe que as empresas, com sede em Porto Alegre, com mais de 20

empregados, podem publicar seu balanço social, e apresentá-lo à Câmara Municipal até o último dia útil do mês de fevereiro do ano seguinte. As empresas que apresentarem o balanço social receberão o Selo de Cidadania.

As cidades de São Paulo (SP), Santo André (SP), João Pessoa (PB) e Uberlândia (MG) buscam incentivar a apresentação do balanço social. Algumas destas cidades já concedem o "Selo Empresa Cidadã" e outras ainda estão em fase de aprovação de Leis que destaquem as empresas que apresentam o balanço social.

Como no Brasil a elaboração do balanço social é voluntária, também não existe um modelo padrão utilizado para a sua divulgação. Existe para esta situação de não padronização, duas vertentes, uma positiva e uma negativa. O lado positivo desta não padronização é que as empresas podem adaptar a apresentação do balanço de acordo com a sua realidade. O lado negativo é que é difícil efetuar comparações entre as empresas, dificultando, assim, uma análise mais genérica da contribuição das empresas brasileiras.

Existem algumas recomendações como a da CVM, através do Parecer de Orientação nº 15/87 que trata do Relatório da Administração e o modelo proposto pelo IBASE. O modelo proposto pelo IBASE é demonstrado no Quadro 8.

	1998 Valor (mil R\$)			1997 Valor (mil R\$)		
1. Base de Cálculo						
1.1. Receita líquida						
1.2. Lucro operacional						
1.3. Folha de pagamento bruta						
2. Indicadores Laboriais	Valor R\$	% sobre 1.2	% sobre 1.1	Valor R\$	% sobre 1.2	% sobre 1.1
2.1. Alimentação						
2.2. Encargos sociais compulsórios						
2.3. Previdência privada						
2.4. Saúde						
3. Indicadores Sociais						
3.1. Tributos (excluídos encargos sociais)						
3.2. Contribuições para sociedade/investimentos na cidadania						
3.3. Investimentos em meio ambiente						
Total indicadores sociais (3.1 a 3.3)						

Continua

Continuação Quadro 8

	1998			1997		
	Valor (mil R\$)			Valor (mil R\$)		
	Total			Total		
4. Indicadores do corpo funcional						
4.1. Nº funcionários ao final período						
4.2. Nº admissões ao final do período						
4.3. Nº de mulheres que trabalham na empresa						
4.4. % cargos de chefias ocupados por mulheres						
4.5. Nº empregados portadores de deficiência						
5. Outras informações relevantes ao exercício da responsabilidade social						

Quadro 8 - Modelo de balanço social proposto pelo IBASE

Fonte: <<http://www.ibase.org.br>>. Acesso em: set.2000.

Apesar de não existir um modelo padrão, existem alguns princípios gerais que devem contribuir para a organização do balanço social.

Pertinência: a informação deve ser relevante, clara e concisa, devendo refletir a realidade; objetividade: a informação deve ser factual, não distorcida (fidelidade), expressando os fatos de uma forma independentes, relativamente aos juízos pessoais de quem a prepara (neutralidade); continuidade: as práticas de coleta, registro e demonstração devem manter-se de um período para outro. A falta de continuidade diminui a comparabilidade dos dados e pode ocultar certa manipulação da informação; uniformidade e consistência: a informação deve permitir comparações, usando dados de anos anteriores, normas e valores médios de cada setor e/ou valores representativos publicados por organismos nacionais e internacionais etc. A comparabilidade supõe certo grau de padronização, e, em casos de alteração dos procedimentos, deve ser explicada em notas específicas; certificação: a informação deve ser susceptível de ser confirmada e certificada por uma entidade independente da organização e dos destinatários da informação (KROETZ, 2000, p.108).

Existem tantos outros modelos utilizados que se originaram da imposição de lei ou simplesmente de iniciativa própria. Kroetz (2000) apresenta alguns modelos existentes. Por exemplo, o modelo da empresa Steag da Alemanha, o modelo do Instituto Nacional de Indústrias (INI) da Espanha e o modelo da conta de Exploração Social da empresa Associates, Inc. dos Estados Unidos.

Além destes modelos Kroetz (2000) sugere ainda três modelos de balanços sociais. O primeiro mais completo, podendo ser utilizado pela grande empresa. Os outros dois modelos, um para as microempresas e outro, para as médias empresas.

As propostas dos três modelos foram baseadas em pesquisas e levantamentos feitos junto a materiais bibliográficos, empresas, tendo como premissas básicas: “representar as demandas/interesses dos usuários; demonstrar as influências, favoráveis e desfavoráveis, recebidas e transmitidas pelas entidades, na concepção sistêmica que une a entidade e a sociedade e, basear-se no espaço temporal passado/presente/ futuro” (KROETZ, 2000, p.138).

Apesar da publicação não ser obrigatória no Brasil, e, de não existir um modelo padrão, inúmeras empresas já divulgaram o balanço social. Tal fato, leva a acreditar que a consciência em torno do assunto é grande e, que, as empresas que abraçaram esta causa, praticam ações de responsabilidade social. No entanto, o que sobrecarrega discussões é quanto a obrigatoriedade ou não da divulgação do balanço social.

A discussão sobre a obrigatoriedade ou não da divulgação do balanço social no Brasil, reúne posições antagônicas. A primeira tentativa legal de tornar o balanço social obrigatório foi o Projeto de Lei do Senado nº 117 de 1996. O Projeto de Lei nº 3.116 de 1997, foi arquivado em 01 de fevereiro de 1998. Substituindo este Projeto de Lei, encontra-se tramitando no Congresso Nacional, o Projeto de lei nº 032/99 (ANEXO A).

O projeto de Lei 032/99 apresenta a obrigatoriedade da publicação do balanço social para as empresas privadas com mais de 100 empregados e, para todas as empresas públicas com qualquer número de empregados. O projeto ainda dispõe de um modelo básico de informações que deverão ser apresentadas, sendo basicamente o modelo proposto pelo IBASE. O projeto de lei é justificado por entender-se que existe a necessidade de uma prestação de contas de indicadores sociais.

Apresentar indicadores sociais em um único demonstrativo poderá trazer os seguintes benefícios para a sociedade: identificará o perfil social das empresas, estimulará reflexões sobre as ações empresariais, encorajará as empresas na busca

de maior desenvolvimento humano e vivência da cidadania, possibilitará o controle social sobre o uso de incentivos fiscais. Poderá trazer ainda para as empresas os seguintes benefícios: ajudará a identificação de políticas de recursos humanos, servirá como parâmetro de ações sociais.

O que se questiona, no entanto, é a sua real legitimação, uma vez que, quando obrigatório passa a servir apenas para cumprimento da Lei. O que se deseja é que o balanço represente a real consciência, preocupação do empresário brasileiro.

Porém, a preocupação do empresariado é vinculada prioritariamente à obtenção de lucro e de sobrevivência de sua empresa. Uma Lei pode ser o caminho, mas não a solução. A pressão social, de clientes, funcionários, aqueles que se relacionam diretamente com a empresa pode surtir um efeito bem mais significativo.

Deve ser considerada ainda a cultura brasileira onde uma Lei pode “não pegar”, caindo ainda mais em descrédito, sendo esquecida, até mesmo ridicularizada. Pode ser este o caso de uma Lei obrigando a publicação do balanço social. Neste sentido é preocupante a imposição de uma Lei, sem uma real conscientização da população brasileira, e, pior, sem o apoio da maioria dos empresários.

A falta de apoio da maioria dos envolvidos na obrigatoriedade é revelada pela CVM. A entidade elaborou uma audiência pública com diversos órgãos, pessoas e empresas. Nesta audiência parcela significativa dos envolvidos não concordou com a obrigatoriedade da publicação do balanço. As empresas entenderam que o balanço social deve refletir o envolvimento das empresas em causas sociais, estimulando outras empresas.

Neste ambiente controverso, Posada e Ramirez (1980) destacam algumas perguntas interessantes. Será possível uma empresa na qual o social seja o mais importante? Será eficaz? Resistirá à competição? A empresa atual poderá converter-se, sem perigo de desaparecer, melhor ainda, com vantagens, nesse novo tipo de empresa? Que aspecto terá essa nova empresa? Que significará para ela balanço social? Estas são perguntas difíceis de serem respondidas, mas que merecem atenção e uma discussão séria por parte da sociedade.

Pode-se ainda considerar que a obrigatoriedade na divulgação poderia limitar a ação social das empresas. “Estabelecer formas e conteúdos será uma maneira de

inibir iniciativas, hoje já concretas, de ampla informação da política social de cada entidade, passando estas por certo, a informar somente o estritamente exigido pela legislação” (PEROTTONI, 1998, p.82).

Existe também uma outra preocupação, com a definição de padrão mínimo para o balanço social, este pode virar alvo de aproveitadores, de grupos interessados em prejudicar a imagem da empresa. O projeto de Lei 032/1999 contempla alguns itens tais como, a discriminação de trabalhadores por sexo, bem como a proporcionalidade de remuneração.

Tais informações poderiam ser usadas contra a empresa, de modo a prejudicá-la. Conseqüentemente as empresas se posicionarão contra sua publicação, e, finalmente, o instrumento será mal visto e banido da sociedade.

De qualquer modelo ou forma, a divulgação do balanço social pode ser importante para as empresas e para a sociedade. O que pode e deve ser discutido é o que fundamenta o balanço social e a sua obrigatoriedade ou não. E ainda, as dificuldades das empresas brasileiras para efetuarem as divulgações, como por exemplo, dificuldades financeiras, de estrutura operacional, de legitimidade junto ao ambiente que se relacionam.

Em outros países a discussão e a prática do balanço social também merecem ser consideradas. A consideração às práticas e discussões estrangeiras deve-se, sobretudo, ao tempo que já foi dedicado ao assunto nestes países.

Em países como os Estados Unidos, Alemanha, Holanda, Inglaterra e Bélgica, a divulgação do balanço social não é obrigatória, e, no entanto, o instrumento é amplamente divulgado e solidificado. Essa solidez se deve a dois fatores básicos: a pressão social e a conscientização dos empresários. Isto é, não é por força da lei.

Na França o balanço social é obrigatório desde 1977, com a lei de 12 de julho de 1977, que obrigou inicialmente as empresas a partir de 750 empregados a publicarem o balanço social e posteriormente em 1982 as empresas com mais de 300 empregados. A intenção do governo francês foi a de maximizar a ação social responsável das empresas.

A lei francesa indica que as empresas devem publicar obrigatoriamente alguns indicadores tais como: estatística sobre emprego, remuneração e encargos acessórios, condições de higiene e segurança, condições de trabalho, formação de pessoal, relações profissionais e condições e condições de vida dos trabalhadores e seus famílias (KROETZ, 1998).

Segundo Landier (2000) quando da apresentação do Projeto de Lei que tornaria obrigatória a publicação do balanço social na França, o Ministro do Trabalho de então, considerou que a obrigatoriedade era importante para cumprir um triplo objetivo: desenvolver a informação possa controlar a empresa, facilitar a discussão dos problemas sociais e a partir da publicação do balanço social permitir que as empresas assumam suas obrigações com a programação social.

O texto e a prática francesa, todavia, são alvos de inúmeras críticas, sendo a primeira delas o fato de que com a imposição de lei, as empresas acabam fazendo o que é estritamente necessário para atender ao preceito legal. Para Landier (2000) a obrigatoriedade é um instrumento de planificação, pois desconsidera as diferenças entre as empresas, seu contexto. Ironicamente, deveria então, o governo também impor planificação de um instrumento de marketing, um instrumento de gestão comercial.

Landier (2000) argumenta ainda que é perigosa a engrenagem na qual o Estado entra, a partir do momento em que ele pensa estar melhor colocado que os interessados para determinar as soluções que se impõem. Esta situação é também perigosa porque reduz progressivamente os dirigentes de empresa ao papel passivo de executores de diretrizes vindas de fora. E ainda, é perigoso porque desemboca na ineficiência.

Outra crítica é a de que os indicadores compulsórios contidos no balanço social francês podem ser utilizados por grupos contra a empresa. Assim, o balanço social passaria de um instrumento útil para a condução da política social para um instrumento de manipulação social. Para Carneiro (1994) a obrigatoriedade francesa pode conduzir a empresa a mascarar seus números, fingindo cumprir as determinações, pois reduz as empresas, a meras executoras.

Em Portugal a Lei nº 141/85 de 14/11/1985 também obriga a publicação do balanço social. São características da lei portuguesa: obrigatoriedade de apresentação para todas as empresas públicas e para as empresas privadas com mais de 100 empregados; as informações atendem basicamente à área de recursos humanos; a apresentação do Balanço Social dá-se sob a forma de formulário a ser preenchido pelas empresas que se enquadram nas condições exigidas pela legislação (KROETZ, 2000).

O balanço social português distribui-se em dois grandes grupos. O primeiro grupo é de natureza predominantemente qualitativa – por exemplo, sobre a qualidade de emprego, estrutura etária do pessoal, antigüidade, nacionalidade, habilitações, promoções, tempos de trabalho, ausências e suas causas.

O segundo grupo é de natureza predominantemente quantitativa – custos com pessoal, higiene e segurança (número de acidentes, doenças profissionais), formação profissional (número de ações, duração e custos das ações, número de participantes), proteção social complementar (SILVA; RODRIGUES; JORGE, 1998 *apud* KROETZ, 2000). As críticas quanto ao modelo português se devem principalmente ao fato de que o balanço social restringe-se ao preenchimento de formulário, que engloba informações de recursos humanos da empresa e nada mais.

A obrigatoriedade da publicação do balanço social no Brasil é ainda um assunto contraditório. Permanece desta forma, a dúvida quanto a sua real legitimação social e empresarial, principalmente considerando os modelos e as críticas do modelo francês e português.

Se por um lado, tornar o balanço social obrigatório facilitará o controle social das empresas, bem como facilitará comparações entre elas, uma vez que haverá uma padronização do modelo do balanço. Por outro lado, a obrigatoriedade poderá levar as empresas a somente cumprirem com sua obrigação, não podendo acontecer debates entre as partes relacionadas com as empresas no sentido de estabelecer prioridades sociais.

Tanto para os franceses como para os portugueses as empresas são vistas como agrupamentos microssociais que têm reflexos positivos e negativos no sistema geral. No entanto, o balanço social português e o francês têm visão restrita à área de

recursos humanos, não considerando as outras partes que se relacionam com a empresa (KROETZ, 2000).

O balanço social deve ser encarado como uma forma de prestação de contas das empresas à sociedade, não somente como mais um instrumento de marketing empresarial. Na verdade, o balanço social é mais um instrumento para auxiliar a gestão dos negócios das empresas, pois, estas terão um instrumento que apontará o caminho a ser seguido para cumprir com seu papel social.

Sem o balanço social a empresa não tem, de fato, um instrumento que possa medir seu grau de responsabilidade social. Pode ser utilizado igualmente como é utilizado o balanço patrimonial que demonstra os direitos e compromissos da empresa, mostrando-lhe quais decisões que devem ser tomadas para seu crescimento e sobrevivência.

Outro importante ponto é o fato de que cada empresa está inserida em uma realidade diferente, interagindo com instituições e comunidades diferentes. Assim, a prática voluntária do balanço social é benéfica e essencial, pois, segundo Kroetz (1998) sem a prática do balanço social, jamais uma empresa apresentará programas sociais de qualidade, com transparência administrativa e com constante ligação da organização com suas dimensões interna e externa.

Voluntariamente cada empresa, portanto, poderá desenvolver seu plano de ação em causas sociais, analisando juntamente com suas partes interessadas (funcionários, comunidade, fornecedores, clientes) quais causas merecem mais atenção e investimento. “É natural que os indicadores do balanço social estimulem a participação voluntária dos empregados na escolha dos programas sociais da empresa, o que acarreta um grau mais elevado de integração nas relações entre dirigentes e funcionários” (SUCUPIRA, 2000, p.3). Compulsoriamente a empresa perde esta prerrogativa, podendo incorrer no erro de beneficiar segmentos menos necessitados ou urgentes do que outros.

Gonçalves (2000) acredita que o balanço social é um instrumento que se utilizado espontaneamente pelas empresas e com a participação de seus grupos de interesses, deverá contribuir em muito com a elevação da qualidade de vida dos funcionários. O autor tem um conceito interessante de qualidade de vida, para ele,

qualidade de vida é um conjunto de realização que permite ao homem sua realização como pessoa, isto é, considerando a totalidade de suas dimensões: a biológica, a intelectual, a familiar e a social.

Da soma e da reunião de homens, cheios de si mesmos, totais, não frustrados e totalmente auto-realizados, deriva-se e gera-se a utilidade social da empresa. Homens completos, empregados até o limite das suas capacidades, capacitados até a conquista total das suas potencialidades, integram a autêntica empresa para a utilidade social (BASAGOITI, 2000, p. 7).

O balanço social, portanto, na concepção de Gonçalves (2000) e Basagoiti (2000) poderá legar o benefício de conceber o homem como um ser multidimensional, não apenas como o ser que se satisfaz apenas com o trabalho, trazendo-lhe algum rendimento financeiro para que possa sobreviver.

2.6 A responsabilidade social corporativa: uma reflexão ética

O cotidiano da humanidade mais do que nunca está constituído por organizações. Segundo Maximiano (1995) uma organização é uma combinação de esforços individuais para chegar a fins coletivos. As organizações são parte integrante da sociedade. Pode-se citar dentre tantas os hospitais, teatros, escolas, universidades, prefeituras e as empresas.

Daft (1999b) define que as organizações são entidades sociais dirigidas por metas e projetadas como sistemas de atividades estruturados e coordenados, interligados ao ambiente externo. As empresas, caracterizadas como organizações com fins lucrativos, vêm aumentando seu poder e sua importância na medida em que são essenciais para atender as crescentes necessidades do homem. O mundo empresarial, porém, tem sofrido várias mudanças no que se refere ao meio utilizado para a obtenção de lucros. O meio de obtenção de lucro é que é a verdadeira questão, não mais o volume de lucro obtido.

Schermerhorn (1999, p.6) explicita esta mudança: [...] "o que importa não é apenas o tipo de organização na qual se pode arranjar emprego. É também uma questão de 'como' a organização opera e 'como' ela trata pessoas". A sociedade

apóia e se torna parceira de empresas que assumem causas sociais, quais sejam: controle de poluição, alfabetização, controle mortalidade infantil, preservação da flora e fauna.

As empresas, organizações que inicialmente foram concebidas para somente obter lucros, têm e terão dificuldades de sobreviver somente com este objetivo. A atuação das empresas contempla objetivos maiores, do que somente a lucratividade financeira.

A principal alteração que se verifica atualmente é a percepção das corporações sobre o papel que desempenham na sociedade. A corporação não é mais vista como uma instituição com propósitos simplesmente econômicos, voltada apenas para o desenvolvimento e venda de seus produtos e serviços. Em face de seu tamanho, recursos e impacto na sociedade, a empresa tem grande envolvimento no acompanhamento e na participação de muitas tarefas sociais, desde a limpeza das águas até o aprimoramento cultural e espera-se que ocorra um alargamento de seu envolvimento com esses conceitos 'não econômicos' no futuro, entre eles proteção dos consumidores e dos recursos naturais, saúde, segurança e qualidade de vida nas comunidades em que estão localizadas e onde fazem seus negócios (ANDERSON, 1982 *apud* DONAIRE, 1999, p. 19).

Desta nova visão ou concepção administrativa, surge um debate sobre a atuação social das empresas. O debate sobre a responsabilidade social se concentra basicamente em uma questão: as empresas têm ou não que assumir a responsabilidade social. Diante dessa questão apresentam-se duas visões diferentes. De um lado a visão clássica e de outro a visão sócio-econômica.

Robbins e Coulter (1998), detalham estas duas posições. Segundo os autores, a visão clássica admite que a única responsabilidade social da empresa é ter lucro. A visão sócio-econômica defende que a responsabilidade da empresa vai muito além de gerar lucro, inclui a proteção e a melhoria do bem-estar da sociedade.

Grajew (2000) considera que as empresas são detentoras de grande poder. Com o poder as empresas podem eleger governantes, elevar o poder econômico das pessoas, participar de qualquer processo social. O autor considera que esse poder deve ser exercido de maneira responsável, para minimizar os impactos negativos para a sociedade. Assim, cresce entre os atores sociais a idéia de que as

empresas devem ampliar seu papel e serem co-responsáveis pelo desenvolvimento social.

O impacto que uma empresa exerce sobre a sociedade pode ser percebido não apenas quando ela abre uma nova planta industrial, modificando o espaço urbano e o meio ambiente. [...] A publicidade de seus produtos ou serviços influencia as pessoas porque eles são condutores de valores e de padrões de consumo. Alguns dados comprovam que, muitas vezes, o poder de influência das empresas é superior até mesmo ao poder do próprio Estado. Tamanha influência não pode ser simplesmente direcionada para a obtenção de lucro para os acionistas das empresas, desconsiderando interesses de todos os demais públicos com os quais elas interagem [...] (GRAJEW, 2000, p.46).

Martinelli (2000) destaca algumas vantagens para as empresas na prática da responsabilidade social: melhoria da imagem institucional, motivação para os funcionários, consciência cultural interna de solidariedade para melhoria da sociedade. Melo Neto e Froes (1999) acreditam que a ação das empresas assumindo responsabilidade social tem grande fundamento, pois, nada mais representa do que um retorno à sociedade ao consumo pela empresa dos recursos naturais, financeiros, tecnológicos de propriedade da humanidade.

E, ainda, pelo uso da capacidade de trabalho que pertence a pessoas físicas, e, ao apoio que a empresa recebe do Estado, fruto da mobilização da sociedade. O que se espera da empresa, portanto, é um retorno social por utilizar recursos da sociedade para aumentar seu estoque de riqueza.

No entanto, quando se busca entender o fenômeno da responsabilidade social corporativa e a importância dessa prática na administração das empresas depara-se com uma série de discussões a favor e contra estas práticas. Existem vários exemplos de empresas transnacionais e locais que procuram desenvolver e assumir a responsabilidade social. O Quadro 9 apresenta argumentos a favor e contra a prática da responsabilidade social das empresas.

Argumentos a Favor	Argumentos Contra
Expectativas públicas.	Violação da maximização do lucro.
Lucros no longo prazo.	Diluição do propósito da empresa.
Obrigações éticas.	Custos das ações sociais.
Imagem pública.	Aumento do poder da empresa.
Melhor ambiente (redução problemas sociais).	Falta de habilidades dos administradores com causas sociais.
Equilíbrio entre responsabilidade e poder.	Falta de amplo apoio público.
Atender interesses dos acionistas.	
Posse de recursos financeiros, humanos e técnicos.	
Desencorajar regulamentações governamentais, que podem prejudicar as empresas.	
Superioridade da prevenção em relação à cura (reatividade x responsabilidade).	

Quadro 9– A responsabilidade social corporativa: prós e contras

Fonte: Elaborado a partir de Robbins e Coulter (1998)

Donaire (1999) justifica que o sentido de responsabilidade social corporativa fundamenta-se na liberdade, na autorização de existência que a sociedade concede à empresa. É na verdade, um contrato, onde para existir a empresa precisa distribuir para sociedade parte das riquezas geradas, uma espécie de pagamento por permitir sua existência.

Srouf (1998, p.292-293) sinaliza que “orientar-se exclusivamente pela idéia de maximizar os lucros torna-se cada vez mais perigoso, sobretudo numa sociedade em que o capitalismo social se consolida e em que a mídia assume um papel extremamente ativo”. Da adequação às mudanças gerenciais no que tange à utilização da responsabilidade social, pode depender a sobrevivência das empresas.

Dunfee (1999) levanta uma preocupação: como saber se os administradores estão qualificados para julgar causas sociais? Ou seja, de onde vem a certeza de que o julgamento das causas sociais vai atender e satisfazer a sociedade? Mais uma vez a sociedade e a teoria organizacional se privarão do exercício da reflexão ética, beneficiando e estendendo os poderes econômicos, em detrimento da melhoria da condição humana.

Melo Neto e Froes (2001) descrevem uma situação de caos, onde o social é desmantelado na racionalidade econômica. Esta nova racionalidade econômica

apóia-se em três preceitos básicos: investimentos intensivos em tecnologias, gerando desemprego, foco no mercado externo e não no interno e reestruturações corporativas, surgindo sinergias, aproveitando-se tecnologias, aumentando a produtividade das empresas.

A globalização é descrita pelos autores como fenômeno causador de inúmeros problemas sociais, mantenedora da racionalidade econômica. No ambiente globalizado, o Estado é tratado como o principal gestor da racionalidade econômica, perdendo sua autonomia espacial e política, praticando políticas macroeconômicas, favorecendo as empresas.

Os autores argumentam que uma nova racionalidade social deve contrapor a racionalidade econômica. As características desta nova racionalidade social podem ser assim sintetizadas: as empresas são os principais agentes, o foco é na comunidade e não na sociedade, ênfase na prática da solidariedade empresarial e não local ou regional, a comunidade se desenvolve a partir das ações sociais das empresas e finalizando, a empresa é o grande investidor social, e não o estado ou a sociedade.

A responsabilidade social corporativa apóia-se na racionalidade social e contrapõe o que os autores denominam de responsabilidade social comunitária. A primeira tem o objetivo de desenvolver a sociedade e a comunidade, enquanto a segunda enfatiza os movimentos sociais contra o Estado – lutas ideológicas (direita x esquerda).

Considera-se que tanto a racionalidade econômica, quanto a racionalidade social, onde se apóia a responsabilidade social corporativa, privilegiam a ética da responsabilidade, inerente às empresas. De acordo com a ética da responsabilidade, a empresa tem ação ilimitada, desde que não transgrida as Leis.

As empresas, de acordo com a racionalidade social, assumirão por completo a figura de única reguladora da vida humana associada, podendo e devendo arbitrar o que deve ser ou não feito para a sociedade. Ou seja, a empresa além de prover a sociedade de bens e serviços, terá sob seus domínios o bem-estar do cidadão, podendo tornar-se o Grande Irmão descrito por Orwell².

² ORWELL, G. 1984. 23 ed. São Paulo: Nacional, 1998.

Salienta-se, que quase inexistiu uma reflexão ética, na proposição da racionalidade social, feita por Melo Neto e Froes (2001). Isso pode ser observado pela seguinte afirmação dos autores, “sem dúvida alguma, é uma forma engenhosa de unir o social ao econômico e vice-versa, já que fazê-lo com o político tornou-se impossível” (MELO NETO e FROES, 2001, p.12).

As empresas serão, conforme a racionalidade social dos autores prescreve, as únicas reguladoras da vida humana associada. Como o que prevalece nas empresas é a racionalidade funcional, o homem tenderá a ser unidimensionalizado, sendo a racionalidade substantiva finalmente subtraída. Portanto, o poder exercido pelas empresas não terá limites.

Segundo D'Ambrosio (2000) o poder é resultado de um processo de institucionalização. E, a obediência é plantada de vários modos, sobretudo pelo sistema educacional. A teoria organizacional no qual o sistema educacional da ciência administrativa se fundamenta através de sua ideologia estreitamente ligada ao mercado, institucionaliza o poder das empresas, como essencial para a sobrevivência do homem no planeta terra.

Barbosa (2001) considera que as empresas estão cada vez mais se tornando comunidades auto-suficientes e se apóia em duas teses: as empresas são as mais importantes instituições do mundo contemporâneo e estão se transformando em instituições totais. Assim, as empresas estão transformando a vida humana, em seu aspecto mais íntimo.

Essa transformação passa por uma relação totalizante entre empresa e funcionários, bem como impacta também na sociedade como um todo. A empresa toma para si questões antes designadas a outros sistemas organizacionais, que se tornam periféricos. O que determina esse movimento é a lógica de mercado, a única que justifica o que deve ou não ser feito.

Barbosa (2001) argumenta ainda que o espaço público da atuação individual é reduzido, e as necessidades sociais são transformadas em parte do negócio da empresa. A autora chama a atenção para uma contradição interessante. Ao mesmo tempo em que as empresas se dizem preocupadas com a qualidade de vida de seus

funcionários, anunciando a importância da família, de exercícios físicos, buscam mecanismos para reter os funcionários em seu interior.

A empresa não tem apenas interesses substantivos na prática da responsabilidade social, tem principalmente interesses funcionais. Trata-se também de uma oportunidade de negócios, uma possibilidade de expansão de seu poder. Neste ponto é que emerge uma preocupação, que pode ser considerada por alguns desproposita. A preocupação é a de que a prática da responsabilidade social corporativa, apoiada pelos teóricos organizacionais, pela sociedade, e pelas empresas seja mais um recurso para o avanço do domínio do mercado como único agente social.

[...] o ponto essencial a ser assinalado é que a empresa difunde uma visão do futuro social (estética, convivial e dinâmica), utiliza os meios para realizá-lo e, como consequência, cria heróis positivos tais como os concebe. Ela se encarrega não somente do desenvolvimento econômico da nação, mas também do seu desenvolvimento social, psicológico e cívico. Nenhum dos domínios da vida lhe é, a priori, proibido, pois ela se considera com 'responsabilidade ilimitada'. (ENRIQUEZ, 1997, p.10)

Respeitando esta preocupação, pode-se aceitar a idéia de que as ações de responsabilidade social corporativa, tais como, financiar escolas, hospitais, fundações sociais, seja também delimitada. A preocupação em delimitá-las, ou pelo menos, em instigar uma preocupação maior com a prática da responsabilidade social corporativa, nada tem a ver com os benefícios sociais gerados por esta prática, mas com o avanço e, enfim, com o poderio por completo do mercado na vida humana associada.

Este avanço poderia, no longo prazo, provocar mais malefícios do que benefícios ao homem, uma vez que poderá privá-lo de sua multidimensionalidade. Para Barbosa (2001) as empresas estão provocando na sociedade uma revolução silenciosa, o avanço totalitário, que precisa ser questionado.

Acredita-se ser necessário ter disposição para interrogar sobre o futuro que aguarda a humanidade, uma interrogação sob o ponto de vista ético. Enfim, considera-se que a necessidade social da responsabilidade social corporativa possa

ser acompanhada pela necessidade de uma reflexão ética, que, por vezes, falta tanto à sociedade, como para os teóricos organizacionais.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Este capítulo demonstra os procedimentos metodológicos utilizados na condução da pesquisa. A metodologia é apresentada desde a caracterização do método adotado até os motivos que levaram à escolha da empresa e culmina com a análise dos dados coletados pelos instrumentos propostos.

3.1 Caracterização da pesquisa

A pesquisa tem um *design* do tipo descritivo, pois se aprofunda na descrição de uma realidade específica (TRIVIÑOS, 1987). O método que caracteriza esta pesquisa é o estudo de caso, com uma abordagem predominantemente qualitativa. Fachin (2001) argumenta que, em um estudo de caso podem surgir algumas relações que de outra forma não seriam descobertas.

Ou seja, um estudo de caso se revela um excelente método de pesquisa, porém, deve ser fortalecido por uma forte base teórica, onde o pesquisador possa se apoiar e enriquecer a análise dos dados coletados. Além disto, Bowditch e Buono (1992) consideram que o estudo de caso deve ir muito além da observação simples e de uma descrição superficial, exige atenção a detalhes para o planejamento e execução da pesquisa.

No estudo de caso o pesquisador tem a oportunidade de conhecer de perto e avaliar o comportamento do grupo pesquisado, podendo este método revelar-se de grande utilidade uma vez que várias opiniões são levadas em consideração, diversificando as perspectivas de análise da situação específica estudada. Para Santos (2000), o estudo de caso é também útil quando se trata de reconhecer num caso, um padrão científico já delineado, no qual este caso possa ser enquadrado e analisado.

Os procedimentos metodológicos adotados para condução deste estudo foram predominantemente qualitativos. Para Richardson *et al.* (1999), a pesquisa qualitativa ao invés de quantificar, busca entender significados e características em situações específicas apresentados por entrevistados. Segundo Chizzotti (2000), a

pesquisa qualitativa possui alguns aspectos característicos: a delimitação e formulação do problema, o pesquisador, os pesquisados, os dados e as técnicas.

A delimitação e formulação do problema de pesquisa são realizadas a partir da imersão do pesquisador na realidade empírica, não podendo ser delimitado e formulado de forma prévia e individual. O pesquisador e o pesquisado são figuras centrais na pesquisa qualitativa. O primeiro precisa conservar a neutralidade e a objetividade necessárias ao sucesso da pesquisa. O segundo, através de sua experiência empírica fornece dados valiosos, e, por isso, uma dinâmica de bom relacionamento deve ser mantida entre pesquisado e o pesquisador.

Cabe ainda ao pesquisador, na coleta e na utilização de técnicas de tratamento dos dados, ter sensibilidade e conhecimento suficientes para tratar o fenômeno de forma que desvele suas complexidades e essências. Salienta-se que procedimentos qualitativos não podem prescindir de análise crítica, essencial para o desenvolvimento científico.

3.2 A escolha da empresa

O estudo de caso proposto analisou, de forma intensiva e atenta, a influência que o programa de responsabilidade social tem nas ações da Arteplas – Artefatos de Plástico Ltda, na percepção de seus gerentes e não-gerentes. A empresa já recebeu inúmeros prêmios que reconhecem sua atuação social.

Outro fato levado em consideração é o fato da empresa ser de médio porte e de capital fechado. Então, muitas ações sociais praticadas pela empresa são espontâneas, pois o grupo de pressão externa é relativamente pequeno. Investigar profundamente as razões e as percepções que levam os componentes de uma estrutura organizacional de médio porte à prática de responsabilidade social mostrou-se instigante.

A prática da responsabilidade social de uma média empresa pode significar que não é preciso ser uma grande empresa para que haja a preocupação social corporativa. A preocupação social pode partir também das pequenas e médias organizações. Além disso, muitas grandes empresas já praticam o marketing de divulgação social e, muitas já mereceram ser estudadas. Enquanto isso, as

empresas de porte menor nem sempre tem a oportunidade de serem estudadas e analisadas, especialmente pelo meio acadêmico.

Foi realizada a primeira visita a empresa Arteplas no dia 03/05/2001, com duração de aproximadamente 120 minutos. Esta visita tinha dois objetivos: conhecer a empresa e solicitar autorização da direção para realizar o estudo.

Já nesta primeira visita, procurou-se aplicar o método de observação simples, buscando maiores subsídios para que a pesquisa pudesse ser realizada com o êxito, atendendo aos objetivos propostos. Para Richardson *et al.* (1999, p.260) “nesse tipo de observação o investigador não toma parte nos conhecimentos objeto de estudo como se fosse membro do grupo observado, mas apenas atua como espectador atento”.

A visita foi útil como uma orientação inicial para o estudo, para que a pesquisadora pudesse se orientar e se familiarizar na empresa. A pesquisadora foi recebida pelo presidente da empresa, Sr. Mário Reis, e ofereceu-o uma visão geral da pesquisa a ser realizada na Arteplas.

O empresário mostrou-se bastante receptivo e concedeu autorização para efetuar a pesquisa. O Sr. Mário Reis, pessoalmente, mostrou todo seu parque fabril, detalhadamente, inclusive todo o processo produtivo, demonstrando sua grande intimidade com seu negócio, em especial com a parte fabril.

Percebeu-se ainda, um grande interesse mantido pelo Sr. Mário Reis em relação aos cuidados com o meio ambiente. Estes cuidados puderam ser observados desde o processo produtivo, até a manutenção de um parque verde ao lado da fábrica.

Já na recepção da empresa observou-se diversos diplomas, medalhas, certificados, recebidos por ações sociais, em especial em relação ao cuidado com o meio ambiente. O interessante a ressaltar, é que alguns destes diplomas, medalhas, certificados são emitidos em nome do próprio presidente, não em nome da empresa Arteplas.

O Sr. Mário Reis é o fundador e grande mentor da empresa. Inclusive diversos equipamentos que são montados pela Arteplas (inéditos no mercado), para serem utilizados no processo produtivo, são de sua própria criação. Além disso, o

empresário mantém contato com grandes clientes, fornecedores. Participa de feiras industriais nos Estados Unidos, Europa e América Latina.

A Arteplas é uma empresa familiar, entendendo-se por empresa familiar àquela gerida pelo próprio fundador ou descendentes. A empresa conta ainda com seis gerentes, que tomam parte das decisões na empresa.

3.3 Perguntas de pesquisa

O estudo realizado buscou responder às seguintes perguntas de pesquisa:

- Quais as relações existentes entre o que a teoria destaca e o que os gerentes e não-gerentes da Arteplas entendem por responsabilidade social corporativa?
- Quais são as ações de responsabilidade social da Arteplas?
- Qual o reflexo das ações de responsabilidade social da Arteplas na sua dimensão interna?
- Como as ações de responsabilidade social da Arteplas podem ser analisadas segundo as categorias conceituais: ética, empreendedor e empresa como organização auto-suficiente?

3.4 Definição constitutiva de termos

- Ação social ou projeto social da empresa: ações ou projetos em que a empresa proporciona benefícios, muitas vezes além da obrigação legal, aos *stakeholders* (DAFT, 1999a); (MELO NETO; FROES, 1999; 2001); (GRAJEW, 2000); (FERREL; FRAEDRICH; FERREL, 2001).
- Delimitação das ações empresariais: procura-se delimitar o poder e a força oriundos das empresas e que podem exercer influência em todo seu espaço organizacional (RAMOS, 1989); (BARBOSA, 2001).
- Delimitação dos sistemas sociais: teoria que apresenta as empresas como organizações necessárias, porém, com suas ações delimitadas pela sociedade.

Ou seja, a teoria da delimitação dos sistemas sociais procura orientar a vida social para a multidimensionalidade do ser humano (RAMOS, 1989).

- Dimensão externa da responsabilidade social da empresa: consideradas as ações sociais da empresa que beneficiam os fornecedores, clientes, governo, comunidade local e a sociedade em geral (MELO NETO; FROES, 1999).
- Dimensão interna da responsabilidade social da empresa: consideradas as ações sociais da empresa que beneficiam os seus funcionários e dependentes (MELO NETO; FROES, 1999).
- Empresa: organização que reúne recursos materiais, financeiros e humanos, com fins lucrativos (ROBBINS; COULTER, 1998).
- Espaço organizacional: a área geográfica, dimensão externa e interna, onde a empresa exerce influência de acordo com suas atitudes e ações (MAURUTTO, 2000).
- Ética da convicção: corresponde a ética adotada com fim valorativo, ou seja, a potencialização da racionalidade substantiva (RAMOS, 1983).
- Ética da responsabilidade: corresponde a ética adotada com fins funcionais, ou seja, a potencialização da racionalidade funcional (RAMOS, 1983).
- Ética: deriva do grego *ethos*, significando um conjunto de crenças e valores adotados por uma comunidade (ARISTÓTELES, 2001).
- ISO (*International Organization for Standardization*) 14000: conjunto de normas técnicas referentes à gestão ambiental (DONAIRE, 1999).
- Multidimensionalidade: característica intrínseca dos seres humanos, reunindo as dimensões inerentes a qualquer homem: política, social e biológica. "multidimensional, aqui, em oposição ao modelo proposto pela ciência econômica, política e social corrente, que é unidimensional porque aceita o

mercado como a categoria dominante para a ordenação de interesses pessoais e sociais” (CRUZ JÚNIOR, 1988, p.12).

- Paradigma: são os valores, crenças e hábitos adotados por uma comunidade (KUHN, 2000).
- Racionalidade funcional ou instrumental: é a utilização da racionalidade de forma calculada, visando atingir a fins ambicionados, independente do conteúdo que possam ter as ações. “A ação racional no tocante a fins é sistemática, consistente, calculada, atenta ao imperativo de adequar condições e meios a fins deliberadamente elegidos” (RAMOS, 1983, p.38).
- Racionalidade plena: a utilização, pelo homem, das dimensões racionais, funcional ou instrumental e a substantiva (SALM, 1993).
- Racionalidade substantiva: é a utilização da racionalidade de forma valorativa, ou seja, também visa atingir a fins ambicionados, porém, os objetivos são traçados de forma que se apreciam valores para se atingir as finalidades desejadas (RAMOS, 1983).
- Responsabilidade social corporativa: representa as ações das empresas que beneficiam ou que consideram a dimensão interna e externa de seu espaço organizacional (MELO NETO; FROES, 2001).
- Responsabilidade social corporativa externa: compreendida como ações sociais empreendidas pela empresa que atingem os fornecedores, clientes, governo, comunidade local e a sociedade em geral (MELO NETO; FROES, 1999).
- Responsabilidade social corporativa interna: compreendida como ações sociais empreendidas pela empresa que atingem seus empregados e dependentes (MELO NETO; FROES, 1999).

- Sistema de gerenciamento ambiental: trata-se de um conjunto de normas e procedimentos formais adotados por uma empresa para a gestão ambiental (DONAIRE, 1999).
- *Stakeholders*: compreendidos como agentes que integram o espaço organizacional das empresas: os funcionários e seus dependentes, meio-ambiente, fornecedores, clientes, governo, a comunidade local e a sociedade em geral (FERREL; FRAEDRICH; FERREL, 2001).

3.5 Delimitação da pesquisa

O nível de análise desta pesquisa é organizacional e a unidade de análise compreende os grupos de gerentes e não-gerentes da organização, aqui denominada de empresa. O delineamento da pesquisa é transversal, isto é, efetuado em um dado momento de tempo.

A população da pesquisa compreende a empresa Arteplas – Artefatos de Plásticos Ltda. A amostra é do tipo intencional, abrangendo dois grupos: o grupo de gerentes e o grupo de não-gerentes. O grupo de gerentes é composto pelo presidente da empresa, e mais seis gerentes. No grupo de não-gerentes foram entrevistados quatro integrantes do Fundo de Auxílio e Empréstimo (FAE).

Acredita-se que as decisões sobre ações de responsabilidade social demandam de investimentos financeiros, que dependem diretamente dos interesses do grupo gerencial da empresa. Portanto, de acordo com seus interesses, sua percepção, é que a empresa decide por uma ação organizacional voltada ou não à responsabilidade social.

Porém, é importante a percepção que o grupo de não-gerentes tem sobre a responsabilidade social, pois, uma das dimensões da responsabilidade social da empresa é a dimensão interna. No grupo de não-gerentes entrevistados encontram-se os funcionários eleitos pelos próprios funcionários para gerir o FAE.

3.6 Procedimentos e instrumentos utilizados na pesquisa

Os dados secundários coletados, ou seja, dados já existentes na empresa, foram os prêmios de reconhecimento social e o site mantido na internet. Também foram utilizados dados primários, coletados pela primeira vez pela pesquisadora, através de entrevistas semi-estruturadas.

Efetuiu-se inicialmente uma entrevista não estruturada com o presidente da Arteplas, Sr. Mário Reis, para investigar, sua percepção sobre a responsabilidade social, bem como, os valores, diretrizes, crenças que o levam a ter preocupação com a responsabilidade social. A entrevista teve a duração de 140 minutos (APÊNDICE A).

Optou-se por entrevistar primeiramente o fundador e presidente da empresa, pois, passam por ele, todas as decisões, especialmente as de cunho financeiro. Esta idéia foi acentuada após examinar o site, durante a primeira visita à empresa e ratificada nas entrevistas com o corpo gerencial e não-gerencial. Algumas outras observações abaixo descritas foram feitas durante esta primeira entrevista. Salienta-se que estas observações foram essenciais para a estruturação e continuidade da pesquisa.

Para o entrevistado a empresa é a sua vida, inclusive confundiu diversas vezes (durante os relatos) o seu nome e o da empresa. Mas, faz questão de mencionar que é ajudado a conduzir os negócios, principalmente pelos seis gerentes que o ajudam a tomar decisões. Acredita que as pessoas que têm direitos têm responsabilidades.

Durante toda sua vida, na escola, enquanto era empregado e hoje ainda, sempre procurou maneiras diferentes, sem fórmulas, sem padrões para conduzir-se pela vida. É um homem, criativo e com iniciativa. Não gosta de modelos prontos. Prova disto é que muitas máquinas prontas que ele importa, ele mesmo acaba adaptando, melhorando.

O entrevistado procura ter cuida com a saúde financeira da empresa, pois acredita que isso faz parte do social. Se não cuidar, segundo ele, terá que demitir empregados. O presidente demonstrou acreditar nos princípios, valores morais, no

homem bom, virtuoso. Mas, também, sabe, e menciona exemplos durante a entrevista, de como o homem pode se deixar corromper por vícios.

Como ele confunde a pessoa jurídica com a pessoa física acaba praticando atos sociais, baseado em seus valores, e em seu julgamento. Acredita que isso já faz parte também da cultura da empresa.

A entrevista com o presidente da Arteplas transcorreu de maneira bastante informal, sem o esquema rígido pergunta-resposta, com algumas interferências, somente para não desviar dos objetivos pretendidos. O roteiro das perguntas foi útil para não houvesse a perda de objetividade dos questionamentos a serem feitos.

Posteriormente, foi realizada a transcrição completa da entrevista, utilizando o aplicativo *Word*, prestando-se atenção a alguns detalhes mais relevantes, sem a preocupação entre as divisões das perguntas. Depois as respostas foram divididas de acordo com o roteiro da entrevista, visando facilitar a análise.

Originalmente existiam duas perguntas distintas no roteiro da entrevista semi-estruturada, APÊNDICE B, que foi separado em antes, durante e depois à adoção de práticas de responsabilidade social pela empresa: quais os fatores que influenciaram ou colaboraram para a Arteplas iniciar projetos de responsabilidade social, e, em que período? E quais os fatores que continuam a influenciar ou colaborar para a Arteplas realizar projetos de responsabilidade social?

O objetivo inicial era fazer um corte temporal para análise dos projetos sociais, o que não se mostrou possível, uma vez que o entrevistado alegou que não existe essa separação temporal, nem existe a idéia formal de projetos sociais. Então, para separar as respostas literais do entrevistado, as duas perguntas originais foram agrupadas e modificadas, resultando na seguinte pergunta aplicada: quais os fatores que influenciaram e continuam a influenciar a Arteplas a realizar projetos de responsabilidade social, e, em que período? O Sr. Mário Reis, é identificado simplesmente como presidente ou pela sigla (P), visando facilitar a análise dos dados coletados.

De acordo com os resultados desta primeira entrevista foi elaborado o roteiro das entrevistas realizadas com os demais seis componentes do corpo gerencial e com os componentes do grupo não-gerencial. O roteiro elaborado foi submetido aos

pré-testes. Os pré-testes se mostraram úteis, possibilitando revisar tanto aspectos operacionais na estrutura das perguntas, quanto a testar o instrumento de coleta com um grupo com as mesmas características da amostra alvo da pesquisa (APÊNDICE C).

As entrevistas com os gerentes e não-gerentes, foram realizadas entre os dias 10 e 20 de julho de 2001, com a duração total de 270 minutos (APÊNDICE D). Para facilitar a análise dos dados coletados, o grupo de gerentes é identificado pelas siglas (G1, G2, G3, G4, G5, G6) e o grupo de não-gerentes é identificado pelas siglas (NG1, NG2, NG3, NG4).

No grupo gerencial o mais antigo funcionário tem 17 anos de serviços prestados à empresa, apenas 2 gerentes têm nível de escolaridade - superior completo. No grupo não-gerencial o mais antigo funcionário tem 21 anos de serviços prestados à empresa, e apenas um componente deste grupo tem nível de escolaridade - superior completo.

As entrevistas foram gravadas, individualmente, com a anuência de cada membro dos grupos – o grupo de gerentes e o grupo de não-gerentes. Na verdade, o roteiro da entrevista, entregue a cada um dos entrevistados, serviu como a linha condutora para que os entrevistados pudessem ampliar suas idéias e considerações a respeito do assunto.

Optou-se por não diferenciar o roteiro de perguntas das entrevistas entre os grupos de gerentes e não-gerentes. Essa opção foi resultado da configuração do cenário da empresa feita após a primeira visita da pesquisadora, e reforçada após a entrevista com o presidente da Arteplas.

Configurou-se o seguinte cenário: trata-se de uma empresa de médio porte, dirigida pelo seu fundador, que concentra o poder decisório. E, mais, como fundador e principal incentivador é uma figura marcante, que inclusive confunde-se com a pessoa jurídica. Essa evidência inicial foi ratificada posteriormente, pelos grupos entrevistados, gerentes e não-gerentes.

Durante as entrevistas houve total liberdade e espaço para que os entrevistados pudessem complementar suas respostas e idéias. Foi disponibilizada uma sala reservada, onde as entrevistas ocorreram, podendo assim assegurar total

e irrestrita privacidade e anonimato aos entrevistados. Considera-se que com esta garantia de privacidade pôde-se deixar os respondentes do questionário à vontade para que pudessem expressar suas opiniões e percepções em relação ao assunto pesquisado.

As sessões foram conduzidas de forma imparcial com cada um dos membros do grupo de gerentes e não-gerentes, deixando-se de externalizar qualquer reação ou restrições às opiniões do grupo, o que demonstrou ser importante para que cada opinião pudesse ser considerada e recebida da mesma forma. Ou seja, buscando a neutralidade científica necessária e muitas vezes difícil de ser alcançada nas ciências sociais e humanas.

As entrevistas permitiram o contato direto com os entrevistados, estreitando o relacionamento necessário para a análise dos dados obtidos. Para Trivínõs (1987), a entrevista semi-estruturada parte de questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses que interessam à pesquisa. Assim, os entrevistados participaram da elaboração do conteúdo desta pesquisa, compartilhando suas experiências.

As interpretações e considerações das entrevistas realizadas foram feitas de acordo com os objetivos específicos propostos neste estudo. Optou-se por orientar as análises a partir do ponto de vista do presidente, uma vez que se observou durante as entrevistas e visitas à empresa, que o poder está centralizado em sua pessoa, especialmente em relação às decisões de cunho social.

Utilizou-se a técnica de análise de conteúdo para o tratamento e análise de todos os dados primários e secundários coletados. Bardin (2000, p. 38) considera que a análise de conteúdo é "um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objectivos de descrição de conteúdo das mensagens". Assim, qualquer comunicação escrita pode ser decifrada pela técnica de análise de conteúdo.

Na análise dos dados secundários e primários procurou-se aplicar as fases da análise de conteúdo propostas por Bardin (2000), a pré-análise, a análise do material e a fase de tratamento dos resultados obtidos e a interpretação.

Na fase de pré-análise procurou-se conhecer e separar os dados primários e secundários (entrevistas, site da empresa mantido na internet, prêmios de

reconhecimento social, observação simples): Na fase de análise do material foi efetuada a análise propriamente dita, buscando interpretar e analisar os dados coletados.

Na fase de tratamento dos resultados buscou-se efetuar a análise de conteúdo qualitativa, onde segundo Bardin (2000) o pesquisador pode propor interpretações a propósito dos objetivos previstos, baseando-se na presença de índices em cada comunicação individual.

Procurou-se efetuar a análise de conteúdo qualitativa, levando em consideração os seguintes índices combinados: a palavra e o personagem. A palavra corresponde ao uso do idioma. Levou-se em consideração todas as palavras do texto, procurando a idéia dominante ou principal, tanto nos dados primários, quanto nos dados secundários analisados.

O personagem foi levado em consideração, uma vez que o estudo se dividiu em dois momentos: a entrevista com o presidente da Arteplas e num segundo momento, as entrevistas com os grupos de gerentes e não-gerentes da empresa. Bardin (2000) argumenta que a análise de conteúdo já foi marcada pelo rigor da quantificação, porém, compreendeu-se que a característica da análise de conteúdo é a inferência, ou seja, a mensagem codificada, quer se baseando ou não em dados quantitativos. Enfim, com a utilização da análise de conteúdo qualitativa de dados secundários e primários, procurou-se chegar às informações necessárias para atender os objetivos a que se propõe este estudo.

3.7 Definição das categorias conceituais

Foram eleitas categorias conceituais para a análise do fenômeno da responsabilidade social da Arteplas. A escolha dessas categorias baseou-se no objetivo, no referencial teórico e na análise das fontes primárias e secundárias utilizadas neste estudo.

A análise destas categorias permitiu esclarecer como as ações de responsabilidade social delimitam as ações da Arteplas. Ou seja, como as ações de responsabilidade social influenciam as atitudes desta empresa. As categorias

conceituais são: a ética, o empreendedor, a empresa como organização auto-suficiente.

A ética é compreendida como crenças e valores, aceitos pelos membros da empresa, definida neste trabalho a partir da ética nicômaca. Considera-se também que a ética que prevalece na empresa é a ética da responsabilidade, definida no referencial teórico. A categoria ética, a exemplo das demais, buscou privilegiar o homem, em detrimento da empresa, da geração de riquezas, ou seja, como as ações de responsabilidade social podem influenciar na delimitação das ações da empresa, observando o respeito ao homem multidimensional.

O empreendedor parte do conceito de Schumpeter (1997) que o designa como agente capaz de inovar, de realizar novas combinações. O empreendedor, neste estudo, identificado como o presidente da empresa, influencia todos os membros da organização. É, segundo descrição de Schumpeter (1997) figura marcante, de vontade acima do normal.

Na categoria, a empresa como organização auto-suficiente, volta-se para compreender até que ponto a empresa poderá se tornar auto-suficiente, conforme argumento utilizado por Barbosa (2001) e Enriquez (1997). Para entender e analisar a auto-suficiência da empresa procurou-se traçar qual a influência das ações de responsabilidade social da Arteplas sobre sua dimensão interna.

A empresa pode torna-se uma organização auto-suficiente, à medida que traz para si, funções ou atribuições, antes pertencentes às outras organizações. Pode-se implantar então, um sistema de poder sem limites para a empresa, de obediência funcional e social.

3.8 Limitações da pesquisa

Para compreender o fenômeno da responsabilidade social corporativa, várias pesquisas já foram realizadas. Investigou-se nestas pesquisas, a maioria de caráter somente empírico, quais os programas de responsabilidade social implementados, como as empresas atuam socialmente.

Esta pesquisa além de se basear em uma fundamentação teórica, buscou intensificar um entendimento diferenciado deste fenômeno social em uma empresa

específica, limitando-se aos objetivos e às categorias analíticas propostas. Em se tratando de um estudo de caso específico, algumas limitações devem ser levadas em consideração:

- apesar de ser enriquecido por avaliar profundamente o fenômeno, os resultados de tal estudo não podem ser generalizados, justamente por se tratar de um único caso;
- as respostas dos entrevistados podem sofrer influência do momento profissional e pessoal;
- alguns entrevistados podem ter se sentido pouco à vontade, mesmo considerando que a entrevista ocorreu em sala reservada, e com a garantia do anonimato. A empresa Arteplas é de médio porte, podendo as considerações realizadas serem identificadas com maior facilidade, enviesando assim os comentários;
- a empresa não conta com a formalização de suas ações sociais, que foram coletadas e relacionadas durante as entrevistas e através do site mantido pela empresa na internet, podendo algumas ações sociais da empresa não terem sido relacionadas.

Inicialmente pretendia-se delinear o estudo de forma longitudinal, com corte transversal, analisando a delimitação das ações da Arteplas em dois momentos distintos: anterior e posterior às ações de responsabilidade social. Porém, verificou-se que não foi possível fazer um corte temporal, pois, em toda sua existência, sempre que a empresa dispôs de recursos investiu e investe socialmente. O que se verificou, após as entrevistas, é que ocorreram mudanças na empresa quanto à forma de conduzir e realizar investimentos sociais, o que foi comentado na análise dos dados.

E, finalmente, a pesquisa social qualitativa é de caráter complexo, pois, depende da interpretação tanto do pesquisado, como da pesquisadora. Flyvbjerg (1994) argumenta que nas ciências sociais existe essa hermenêutica dupla, onde o fato ou fenômeno estudado depende da interpretação dupla – pesquisado e pesquisadora. Já nas ciências naturais somente existe a hermenêutica única, a dos pesquisadores, já que os objetos físicos não respondem.

Estudar o homem e a sociedade é diferente de estudar as ciências naturais. É difícil prever eventos com os primeiros, o que não acontece nas ciências naturais. Com relação a esta limitação Flyvbjerg (1994, p. 342) argumenta que “o homem é auto-interpretativo e, não pode de maneira exata ser previsível, porque depende do contexto, dificultando à simples redução a um conjunto de regras”.

Não se pretende aqui insinuar que o homem seja uma limitação à prática do estudo de caso, mas um ator multidimensional, o que por si só compromete a análise exata de seu comportamento. Também não se quer recair em que se considera um erro comum, a de que o homem é elemento restritivo da ação administrativa. Pelo contrário, ele é o próprio agente administrativo. E, como agente administrativo, torna-se desafiador entendê-lo e valorizá-lo.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

4.1 Caracterização da empresa pesquisada

A Arteplas – Artefatos de Plásticos Ltda, com sede em Itajaí (SC), foi criada em 1973, pelo presidente, Sr. Mário Reis. A empresa conta atualmente com 250 colaboradores. Pode ser considerada a maior empresa de reciclagem de embalagem *pet* da América Latina, tendo clientes no mercado brasileiro, latino-americano, norte-americano e europeu.

A empresa se constitui de um parque fabril de 70 mil metros quadrados, com 10 mil metros quadrados de área construída. Através da reciclagem de garrafas *pet*, são fabricadas cordas de poliéster, polipropileno e polietileno. A produção atinge cerca de 7.200 toneladas por ano, reciclando mais de 8.000 toneladas de plásticos.

4.2 Apresentação dos dados

São apresentados e analisados a seguir, os dados coletados para atingir os objetivos propostos neste estudo. As apresentações e análises foram divididas em quatro seções.

Na primeira seção são demonstradas as relações existentes entre o que a teoria destaca e o que os gerentes e não-gerentes da Arteplas entendem por responsabilidade social corporativa. Já na segunda seção, destacam-se as ações de responsabilidade social da Arteplas. Na terceira seção, é demonstrado o reflexo que as ações de responsabilidade social da Arteplas tem em sua dimensão interna. Por fim, na quarta seção, as ações de responsabilidade social da Arteplas são analisadas, segundo os conceitos de ética, de empreendedor e de empresa como organização auto-suficiente.

4.2.1 O entendimento de responsabilidade social corporativa

O presidente dedica grande parte de seu tempo para a empresa, ao trabalho, e, lembra que para praticar ações de responsabilidade social a empresa tem que ter dinheiro. Lamenta que o empresário em geral seja mal visto pela sociedade, quase sempre como o bandido. Acredita que a grande maioria não o é. Que a maioria dos empresários tem consciência social. Só que sem dinheiro, fica difícil pensar em investir no social, principalmente para empresas de menor porte.

Acrescenta ainda o presidente, que empresas maiores, que tem dinheiro de vários acionistas, de capital aberto, tem uma estrutura diferenciada. Para o presidente a indústria transformou o mundo e ainda é a sua alavanca.

Tem muita empresa que não tem uma responsabilidade social maior, por problemas financeiros, não tem bons recursos. [...] Eu vejo um certo grau de heroísmo no empresário, porque é um cara empreendedor, é o que vai construir. Montar um comércio é fácil, agora, pegar e fazer uma coisa, como a maioria do pessoal faz, sem dinheiro, sem conhecimento, só com a força e a vontade, montar uma fábrica fazer funcionar e se tornar lucrativa, não é fácil, é muito difícil. (P)

O presidente acredita no homem, apesar de reconhecer que existam muitos abusos, por exemplo, em relação à cobrança da responsabilidade social da empresa. Por exemplo, alguns sindicatos, apoiados por uma Lei que reconhece muitos direitos aos empregados, muitas vezes injustos. E, na concepção do presidente, quem tem direitos, não pode esquecer dos deveres. Para ele, os empregados às vezes se esquecem de seus deveres, e isto pode se tornar injusto para o empresário.

Eu só acho que a responsabilidade social das empresas tem que ter concordância. Lá em São Paulo o Lula fez muita pressão, incitou muito o metalúrgico a fazer greve, a reivindicar. [...] Para o que não existe uma lei definida, deve seguir da cabeça de cada um. Eu penso o seguinte, apesar de ajudar muita gente e ser muito dedicado ao social, eu não acho isso aí muito justo. Tem determinadas coisas que não são muito justas. Claro, que direito tem que existir, mas, tem que existir um limite. E tem que existir os deveres. [...] Eu, por exemplo, não admito greve, acho uma coisa boba, porque

quem merece não faz greve. Quem quer trabalhar, faz por merecer. (P)

O presidente relatou ainda que dentro da própria Arteplas os benefícios concedidos aos empregados já foram maiores, porém, aconteceram abusos. Por exemplo, inicialmente a empresa pagava a totalidade dos medicamentos que os funcionários e dependentes necessitavam.

A Arteplas começou a pagar até produtos de higiene (xampu, sabonete) e o custo com os medicamentos, passou a ser muito alto, quase que inviabilizando o benefício. Então, a empresa resolveu dividir a responsabilidade com o empregado, passou a pagar somente a metade do custo dos medicamentos, conseqüentemente estas despesas caíram substancialmente.

Mesmo concordando que aconteceram abusos por parte dos funcionários, todos os gerentes e não-gerentes entrevistados consideram que é importante a atuação da empresa em ações de responsabilidade social. Inclusive, dos seis gerentes entrevistados, quatro, consideram uma obrigação da empresa empreender ações de responsabilidade social.

A empresa que não estiver comprometida com aspectos sociais, ela não será vista com bons olhos no futuro. Cada dia que passa meio ambiente, aspectos sociais, tanto colaboradores dentro da empresa, quanto fora, é preciso buscar fornecedores que tenham programas de preservação do meio ambiente, programas sociais. Então, eu acho que isso é bom e, é cobrado das empresas. Então, eu considero que a responsabilidade social é uma obrigação da empresa em relação ao micro ambiente e ao macro ambiente. (G3)

Eu acho que a empresa que faz sua obrigação social ela se destaca, faz o algo mais, a diferença. Para se manter no mercado, ou a empresa faz a diferença ou é apenas mais uma. (G5)

Dentro da ótica geral eu acho que é uma obrigação [...] a primeira meta nossa é ganhar dinheiro [...] Nós existimos para ganhar dinheiro, a forma de ganhar dinheiro e a longo prazo é atender bem o funcionário, o cliente. Nós temos que ter bem claro que a nossa meta é ganhar dinheiro e como se faz isso? Isso não impede, porém, que a empresa tenha obrigações. (G6)

Já no grupo não-gerencial, três dos quatro entrevistados consideram que os investimentos das empresas em responsabilidade social devem ser espontâneos. O motivo verificado é o receio que estas têm que empresa a partir do momento que seja obrigada a praticar determinadas ações sociais, o faça de maneira mínima, somente para atender à obrigatoriedade. Esse receio tem fundamento, conforme demonstra o relato a seguir,

A gente faz porque a gente gosta, porque a gente precisa ajudar as pessoas, eu não acho que a empresa tem que ser obrigada a ajudar deve ser de forma espontânea. Porque eu não posso fazer alguma coisa que eu seja obrigado, acabo fazendo do modo mais simplificado, o modo mais fácil, para fugir desta obrigação. (G1)

A responsabilidade social é encarada pelo corpo gerencial, como meio de diferenciar a Arteplas no mercado, visando sua perpetuação e o lucro. Esse conceito que se baseia notoriamente na racionalidade funcional, corroborando com os conceitos de Melo Neto e Froes (1999, 2001), Donaire (1999). Inclusive, Oliveira Neto (2001) argumenta que a responsabilidade social gera valor às empresas.

A empresa, segundo o corpo gerencial e não-gerencial da Arteplas, tem também a responsabilidade social de ser lucrativa, de conseguir sobreviver para que possa continuar a gerar e distribuir riquezas em todo seu espaço organizacional. Esta abrangência no conceito de responsabilidade social é compreendida por Daft (1999a), sendo a responsabilidade econômica uma das faces da responsabilidade social das empresas.

Considerando a natureza das empresas, as ações sociais empreendidas por elas serão basicamente visando fins funcionais ou instrumentais, lucrativos. Em uma sociedade onde o Estado é considerado falido, não tendo mais condições de zelar pelo bem-estar dos cidadãos, incentivando as empresas a realizarem ações sociais, a atuação social das empresas cresce, como demonstraram as pesquisas do IPEA e da FIESP. Este fato soma-se às considerações feitas por França e Dzmira (1993) quando consideram que o desemprego é um fator que também estimulou o fenômeno de responsabilidade social corporativa.

Esse crescimento leva as empresas a atuarem em dimensões sociais antes sob o cuidado de outras organizações ou do próprio Estado. Grajew (2000) explica que as empresas devem ponderar seu poder cada vez maior, assumindo responsabilidades sociais. Porém, corrobora-se com a dúvida de Dunfee (1999), quando se preocupa em saber se os administradores das empresas estão aptos a julgar as necessidades sociais.

Mesmo considerando que possam existir tais aptidões, estas são direcionadas pela racionalidade funcional. Isto é, quando o empresário empreende ações sociais, estas podem ser utilizadas para ampliar seu controle e influência sobre os funcionários e a sociedade.

4.2.2 As ações de responsabilidade social da Arteplas

A Arteplas não tem formalmente documentado e controlado seu envolvimento com as ações de responsabilidade social. Ou seja, apesar de praticá-la, não existe ainda a preocupação ou a necessidade de formalizá-la. Assim, procurou-se sintetizar as ações de responsabilidade social da Arteplas, diferenciando-as na dimensão interna e externa à empresa.

As ações sociais foram mencionadas pelo presidente e pelos integrantes do grupo de gerentes e não-gerentes, durante as entrevistas. Os dados secundários analisados, o site da empresa e os prêmios de reconhecimento das ações sociais também se mostraram úteis, identificando ações sociais não apontadas pelos entrevistados.

a) Ações de responsabilidade social interna:

- Plano de saúde e odontológico.
- Clima de harmonia, respeito mútuo, liberdade entre os funcionários.
- Inovação e melhoria tecnológica, melhorando as condições de trabalho, ajudando na redução dos acidentes de trabalho.
- O empregado que tentar outro emprego pode ser recontratado, caso não tenha êxito.
- Valorização do empregado, de seu empenho, através de remuneração variável.

- Inexiste preconceito quanto ao emprego de parentes.
- Prefere reempregar os funcionários dispensados, assim que for possível.
- FAE – Fundo de Auxílio e Empréstimo, é um fundo que foi inicialmente formado pela contribuição 3% do salário de cada empregado de mais 3% pela contribuição da empresa sobre a folha de pagamento total. Desde 1999, a empresa não contribui mais com o FAE, pois o fundo já tem recursos suficientes para se manter. O dinheiro é utilizado para empréstimos pessoais aos funcionários e administrado por eles próprios. Administrado por funcionários, não-gerentes, eleitos pelo voto direto.
- A empresa cede casas para que 10 funcionários morem gratuitamente.
- Cesta com alimentos básicos, distribuída mensalmente aos funcionários.

b) Ações de responsabilidade social externa:

- Compra e aproveitamento de garrafas *pet*, matéria-prima da empresa, contribuindo para despoluir o meio-ambiente de várias partes do Brasil, fornecedoras desta matéria-prima.
- Tratamento e aproveitamento de resíduos fabris. Por exemplo, os rótulos, as tampas das garrafas são vendidas para serem aproveitados por outras empresas, que beneficiam, transformando em outros produtos.
- Tratamento e aproveitamento da água no processo de produção.
- Adoção de um bairro em Itajaí, onde as crianças recebem pão e leite todos os dias.
- Oferece sacolão, aos funcionários que dispensa, até que tenham novo emprego.
- Desenvolvimento de projeto para melhorar as condições de trabalho dos coletadores de lixo.
- Projeto escola, recebendo alunos para esclarecer e conscientizar para o cuidado com o meio ambiente.
- Existe a preocupação de atender bem o cliente, com honestidade e rapidez.
- Não oferece subornos de qualquer natureza, para qualquer pessoa jurídica ou física.
- Cria, monta e exporta máquinas para reciclagem, contribuindo com esta inovação tecnológica, para melhoraria das condições de trabalho das pessoas. Ajudando

na redução dos acidentes de trabalho. E ainda, contribui para despoluir o meio ambiente dos países que importaram suas máquinas.

A preocupação com o meio ambiente é facilmente percebida, não somente durante a entrevista com o presidente, mas também, no site da empresa. O presidente sente orgulho em ser o pioneiro na reciclagem de *pets*, podendo assim, criar uma empresa, gerar empregos, impostos, lucros e ainda ajudar a minimizar o impacto ambiental que este tipo de material provoca.

A preocupação com a manutenção, melhorias para preservar o meio ambiente, pode ser percebida em cada etapa do processo produtivo. Desde o tratamento e reaproveitamento da água, até o cuidado com os resíduos gerados durante a produção. Aliás, os resíduos, como a tampa e o rótulo da garrafa *pet* são vendidos e reaproveitados por outras empresas, gerando outros produtos.

Para o presidente, o cuidado com o meio ambiente não se restringe apenas ao seu processo de produção de cordas. Ele procura orientar, educar a comunidade e outros empresários quanto aos cuidados necessários para preservar o meio ambiente. O presidente acredita assim, estar ajudando não somente o empresário a ser lucrativo, mas, também a sociedade como um todo.

Progresso e geração de riquezas somente podem caminhar em consonância com a natureza (site da empresa: <<http://www.arteplas.com.br>>).

Às vezes a gente vai visitar determinadas empresas, vê alguma coisa errada, eu chamo a atenção. Estou roubando uma parte da natureza para obter lucro, e, não é bem assim, tem que ter um certo cuidado. (P)

O presidente estabeleceu com o passar dos anos, e, com algumas experiências onde aconteceram abusos por parte dos beneficiários, alguns critérios para as ações sociais, especialmente em relação às doações.

Eu ajudo só aquele que não tem poder de reivindicação. Eu não dou doações a outras organizações que tem como sobreviver com seus próprios meios, seu poder de pressão. A prática que eu adotei é a seguinte: ajudar aquele que realmente não tem poder de reivindicação, se eu não ajudar, ninguém ajuda. (P)

O que pôde ser constatado na entrevista é que não existe a preocupação da parte do presidente em formalizar e, divulgar as ações de responsabilidade social, especialmente externamente. Ele acredita que seus funcionários gostam de trabalhar na empresa e a divulgação parte naturalmente deles.

Eu acho que a divulgação tem muito valor quando ela é merecida e é natural. Às vezes a pessoa divulga alguma coisa que não é verdade. Nós não temos um marketing social de divulgação. Nossa divulgação é o que falamos nossos funcionários, isso aí é que é importante. (P)

O presidente declara, por exemplo, que ele mesmo controla a questão do cuidado com o meio ambiente, acredita que para os funcionários já têm esse cuidado naturalmente, e, desconsidera a hipótese de formalizar o cuidado com o meio ambiente e as demais ações sociais da empresa.

Eu ainda consigo andar por toda a parte da fábrica, e, eu particularmente cuido disso aí. [...] Então, eu não vejo a necessidade, e nem nunca me passou pela cabeça em criar um gerenciamento ambiental formal. Já é cuidado, todo mundo já tem essa consciência de cuidar das coisas. [...] O pessoal gosta da fábrica, tem muita gente aí que gosta tanto, quanto eu. [...] Não ia resolver ou ajudar se criasse um gerenciamento formal do meio ambiente. (P)

O presidente, no entanto, gosta de divulgar suas idéias informalmente, para que as pessoas possam levá-las para frente e continuar o trabalho. Quando perguntado sobre a divulgação, ficou claro que ele acredita muito mais em ação, do que em divulgação, e, respondeu:

Agora também estou montando máquinas de reciclagem que vou vender para o mundo todo. Vou ocupar uma mão-de-obra que está parada na região, de pequenas oficinas, cada uma faz uma peça e está conseguindo sobreviver. (P)

A postura adotada pelo presidente em não divulgar as ações sociais da Arteplas, coincide com a pesquisa do IPEA demonstrou que a divulgação externa das ações sociais das empresas é mínima, apenas 9% das empresas na região sudeste divulgam externamente suas ações sociais, na região nordeste – 14% e na região sul

7%. A pesquisa da FIESP no estado de São Paulo demonstrou que 73% das empresas pesquisadas não fazem qualquer tipo de divulgação de seus investimentos sociais.

Em relação à divulgação das ações sociais, unanimemente o corpo gerencial considera que se a empresa Arteplas realizasse maior divulgação de suas ações sociais ela acabaria por se beneficiar de duas formas: pela utilização em benefício próprio e pelo bem comum. Apenas dois gerentes acreditam que a empresa poderia usufruir melhor da divulgação de suas ações sociais em benefício próprio com a melhoria da imagem da empresa, influenciado e melhorando as vendas, principalmente no mercado externo. Inclusive estes dois gerentes acreditam que a divulgação através do balanço social é cada vez mais importante para a empresa.

Inclusive eu estou lendo alguma coisa sobre balanço social. Eu não comentei ainda com ninguém. Mas, eu estou pensando em tentar divulgar o balanço social da empresa. Divulgar no Brasil não interessa. Mas, na região é muito importante. (G3)

Acima de tudo a empresa deve demonstrar transparência, qual o seu compromisso social. O compromisso social pode ser demonstrado com o balanço social. Além da folha de pagamento, ações sociais para a comunidade local, também os tributos são atitudes sociais, nós contribuímos para a sociedade com o pagamento dos tributos, isso tudo aparece no balanço social. (G6)

Ao contrário do que se constatou no referencial teórico deste estudo, onde a responsabilidade social é normalmente considerada especialmente de uso instrumental, três gerentes acreditam que com a divulgação das ações sociais a Arteplas poderia apenas dar exemplo à outras empresas, beneficiando as pessoas em geral.

[...] você vai divulgando e as pessoas sentem a vontade ou a necessidade de ajudar. A partir do momento que se copia você está beneficiando outros também. Segue-se exemplo, para espalhar a idéia (G5).

Acho que deve divulgar externamente pra servir de exemplo pra outras empresas. A empresa que suga o funcionário ao máximo, quando ele está acabado, trocam por outro necessitado e sugam até a última hora, depois trocam de novo por outro necessitado. (G1)

Eu acho que divulgar externamente algumas ações como o pão e leite que é doado para famílias carentes, é bobagem. Agora o crescimento da empresa, o cuidado com o meio ambiente até tem que ser feito para que todos conheçam o trabalho da Arteplas, para servir de exemplo para outras empresas, para as pessoas. (G4)

A visão ou a posição da maioria dos gerentes, pouco atenta à divulgação e aproveitamento funcional das ações sociais empreendidas pela Arteplas, é claramente influenciada pelos valores e diretrizes do presidente. E, ainda é compartilhada pela maioria das empresas no Brasil, conforme os dados obtidos na pesquisa realizada pelo IPEA. A pesquisa do IPEA apontou que na região sudeste, por exemplo, 71% dos donos das microempresas ressaltaram que têm satisfação pessoal, gratificação emocional na realização de ações sociais.

A divulgação é assim: quem quiser divulgar qualquer coisa é só pagar. Tem divulgação pra tudo quanto é lado. A divulgação é boa, quando ela é gratuita, quando é merecida, é notícia. Já veio jornal aqui, querendo cobrar para divulgar, eu disse se é notícia publiquem, mas eu não vou pagar. Tem gente que fica bronqueado, que devia se fazer mais divulgação, devia se divulgar mais. Então, eu digo, se pagar, todo mundo fala bem. O jornal publica aquele que paga mais. A divulgação é uma coisa muito fajuta, muito cheia de fofoca. (P)

Um dos gerentes declarou-se também angustiado com a posição da empresa em não divulgar suas atitudes sociais. Essa angústia pode ser reflexo de conflitos internos.

O que acontece comigo, vou dar um exemplo. Eu faço muito pelos funcionários, mas acabo não tornando público, até porque eu não posso ficar falando eu fiz isso, aquilo. A gente faz o que pode. Eu sei também que é ruim por não tornar público tudo o que eu faço. Porque às vezes eu escuto, que 'o G2 não faz nada por nós', eles cobram de mim. E com a empresa também acontece. Teria que divulgar em murais o que se faz pelo social, para que os funcionários viessem a saber. Não adianta a empresa fazer e eles não ficarem sabendo, o que é feito em prol dos funcionários. Aliás, não divulgar isso só para os funcionários, mas divulgar de modo geral. (G2)

Em relação à necessidade da Arteplas formalizar suas ações sociais a opinião dos grupos gerencial e não-gerencial é dividida. Constatou-se que pelo presidente, na maioria das vezes, centralizar as decisões de cunho social, o grupo gerencial se envolve à medida que é consultado, na falta do presidente.

A pesquisa do IPEA apontou ainda esta centralização nas decisões de cunho social. Nas empresas de menor porte, 86% dos próprios donos são os responsáveis pelas atividades sociais realizadas pelas empresas. Em 72% das grandes empresas, a diretoria é a responsável pelas ações sociais empreendidas.

Alguns gerentes e não-gerentes consideram ainda que não há necessidade de criar uma estrutura formal, pois, a empresa ainda é pequena e a existência do FAE já é uma tentativa de formalização que atende às necessidades atuais. A preocupação em formalizar pôde ser encontrada em três gerentes e em dois não-gerentes que alegaram a necessidade desta formalização devido à: facilitar o orçamento e controle dos gastos e possibilitar a criação de uma política interna clara, com a participação de todos os funcionários.

A pesquisa da FIESP também demonstrou a pouca preocupação em formalizar os investimentos de cunho social. Nas empresas pesquisadas, 66% não têm registros formais e nem orçamento para investimentos de cunho social. Quando as empresas são observadas por tamanho, 43% das grandes não formalizam e nem tem orçamento, enquanto que entre as pequenas e médias, o percentual chega a 70%.

Já no grupo não-gerencial, dois membros acreditam que a empresa não deve divulgar suas ações sociais, não vêem nenhum benefício nisso, pelo contrário, a empresa poderia até se complicar, pois aumentariam os pedidos de ajuda. Dois membros deste grupo gostariam que a empresa divulgasse mais internamente o que faz em prol da sociedade e pelos seus próprios funcionários.

Eu acho que não tem necessidade da Arteplas divulgar externamente o que ela faz pelo social, porque vai piorar porque vai vir muita gente pedir ajuda, é difícil. [...] Fora muita gente fala bem da Arteplas, porque o próprio funcionário já divulga fora. (NG1)

Acho até que faria até bem pra própria empresa e para o próprio funcionário saber que a nossa empresa, precisou, pode contar com ela, que ela ajuda. (NG2)

Eu acho não vem o caso divulgar. Até o seu Mário (presidente) não faz questão de divulgar. Na verdade o próprio funcionário divulga. [...] Mas, para a comunidade não, até porque se começar a divulgar muito é fila na certa para pedir. E também assim, por mais que ajude não vai resolver o problema de todo mundo, e problema tem de monte por ai. (NG3)

O que se pode verificar é que alguns não-gerentes têm certa apreensão de que a partir do momento que a empresa passe a divulgar suas ações sociais, possam surgir dificuldades para a empresa manter estas ações sociais, prejudicando é claro, seus funcionários. E, é claro, como no grupo gerencial, nas respostas do grupo de não-gerentes constatou-se a influência das diretrizes do presidente.

As ações sociais empreendidas pela Arteplas, além de não contarem internamente com a formalização e controles específicos e não haver a preocupação em divulgá-las, são também impostos limites no investimento de recursos. Para o presidente, o cuidado com a saúde financeira da empresa também é uma questão de responsabilidade social da empresa, pois ela deve primar por sua sobrevivência.

[...] a empresa bem cuidada, te proporciona mais tempo, mais lucros, e você tem mais chance de poder pensar nos teus empregados [...] Investindo no social o pessoal vai tomar mais gosto pela empresa. [...] A multinacional já é uma empresa [...] que trabalha com o dinheiro dos outros. Não é uma empresa familiar como é a Arteplas e como diversas empresas que a gente conhece. Então, se não tem dinheiro, como que o cara vai fazer. [...] Por isso que eu cuido muito para não ter aquele período de ter que remediar coisas, eu cuido sempre, tenho sempre uma manutenção preventiva. Estou sempre na frente do trabalho, prevendo o que vai acontecer, para não dá esse tipo de coisa. (P)

A opinião e a ação do presidente em limitar os recursos aplicados no social é compartilhada por quatro de seus seis gerentes. Dois gerentes consideram que a empresa não deve limitar os recursos investidos em ações sociais, pois: a partir do momento que acontecem limitações, pode-se encontrar meios de burlar as limitações impostas e ainda consideram que quanto mais se investe no social, maior é o retorno para a empresa.

Este retorno é na forma de fidelização dos funcionários e, na conquista de clientes. No entanto, considera-se que como a empresa opta por não divulgar suas ações sociais, estes pretensos retornos podem ficar comprometidos.

É claro que o presidente e alguns entrevistados no grupo gerencial e não-gerencial acreditam que os próprios funcionários conhecem as ações sociais e são os principais agentes de divulgação. Esta crença, no entanto, não é compartilhada por todos unanimemente, pois, alguns entrevistados alegaram que deveria acontecer mais divulgação interna.

Alguns gerentes e não-gerentes acreditam que os recursos investidos atualmente em ações sociais são suficientes para atender às pressões interna e externa e que, não devem comprometer a saúde financeira da empresa.

Deve ser mensurado qual valor deve ser destinado às ações sociais da empresa. Eu acho que temos que ver o que é importante, não ficar fazendo coisas que não tragam benefícios à muitas pessoas. (G3)

Claro você tem que ter limite tem que ter isso orçamentado. Se você não tiver isso orçamentado, você inviabiliza a empresa. O importante é você fazer isso e fazer sempre, não fazer poucas vezes. Então deve ser previamente orçamentado de maneira geral, não só os gastos com os funcionários, mas com todo o meio em que a empresa está inserida. (G6)

Acredito que os recursos devem ser limitados de uma maneira geral, a Arteplas tem que ter um percentual para atender essa área [social], tanto interna quanto externa. Se não for limitado, fica fora de controle. Pode até comprometer a continuação da empresa. (NG2)

Na opinião de dois membros do grupo não-gerencial os investimentos em ações sociais não devem sofrer limitações quanto à dimensão interna da empresa. Obviamente esta posição é sustentada pela preocupação de atendimento ao interesse próprio, pois, não querem perder os benefícios concedidos pela empresa. Quando indagados sobre a possibilidade de limitação, a reação natural e primeira é buscar atender a seus próprios interesses, em detrimento ao bem-comum.

4.2.3 O reflexo das ações de responsabilidade social da Arteplas

Como não existe a formalização das ações sociais da empresa, expressões como projetos sociais ou ações sociais, não são sequer citadas. Tampouco existe um período em que a Arteplás passou a praticar atos sociais. Desde que a empresa foi criada, desde que existem recursos financeiros, procurou-se de alguma forma atuar socialmente, seja na dimensão interna ou externa à empresa.

O que se constatou nas entrevistas foi que a empresa mudou a forma de empreender suas ações de cunho social. Procurou-se então, abordar a importância das ações sociais da Arteplas para seus gerentes e não-gerentes. Outro ponto abordado passa pela identificação da participação, interesse e envolvimento dos funcionários nas ações de cunho social da empresa.

Percebe-se inicialmente que na própria formulação da missão da empresa, existe a preocupação social na condução dos negócios, tanto na dimensão interna, quanto externa.

A missão da Arteplas consiste em atender às necessidades de seus consumidores através de produtos de alta qualidade, cumprindo prazos, proporcionando o bem estar profissional e social de sua equipe, preservando o meio ambiente e investindo constantemente na pesquisa de novas tecnologias.
(site da empresa: <<http://www.artep las.com.br>>)

A preocupação do presidente da empresa é trabalhar para não só conseguir sobreviver, mas gerar lucros. Entende que isso está ligado ao interesse social. Por isso precisa de uma equipe de funcionários dispostos para o trabalho, que gostam do que fazem.

O empenho de toda equipe Arteplas faz-se convencer que também movemos uma pequena parte deste país, mais acima de tudo, com vontade e garra de vencer. Se cada um fizer a sua parte, seja em honestidade e prazer de atender bem seus clientes, com certeza estaremos no caminho certo, rumo a sermos grandes.
(site da empresa: <<http://www.artep las.com.br>>)

O presidente acredita que se tiver tempo e dinheiro e investir em ações sociais a Arteplas só tem a lucrar. Acredita que os próprios funcionários se sentirão mais motivados, elevando seu empenho e envolvimento no trabalho. Assim, todos lucram com isso: o empresário, os funcionários, a sociedade. Outro ponto abordado pelo presidente é o clima de harmonia, de respeito entre todos na empresa. Salienta que isto é muito importante, e, que, poucas empresas têm.

É assim, não tem barulho, ninguém fala alto com outro, a coisa ta organizada, assim, funciona tudo bem. (P)

Se você encontrar dentro da fábrica algum que tenha bronca de mim ou que não goste de trabalhar aqui, não elogia a fábrica, é brincadeira [...] Todo mundo gosta, tem muito respeito mútuo e trabalha com muita liberdade. (P)

Os gerentes e não-gerentes, especialmente aqueles mais ligados aos funcionários de níveis hierárquicos mais baixos, argumentam que muitos funcionários apreciam as ações sociais da empresa, e que buscam em primeiro lugar manter seus próprios benefícios. Observou-se também que existe uma admiração muito grande dedicada ao presidente.

Porém, alguns argumentaram que o tratamento oferecido pelo presidente sofreu alterações com o passar dos anos. Percebe-se que à medida que a empresa cresceu, aconteceu naturalmente um distanciamento do presidente em relação aos funcionários em geral. Inclusive a criação e manutenção do FAE, facilitou o gerenciamento das ações sociais internas, uma vez que são os próprios funcionários que administram o dinheiro do Fundo.

Essas mudanças nas relações entre o presidente e os funcionários estão presentes em alguns relatos. Inclusive os entrevistados alegam que a empresa desde a sua fundação sempre empreendeu ações sociais, apenas houveram mudanças na operacionalização e no montante de recursos investidos.

Quando eu entrei aqui, a Arteplas era bem pequena. Você sabe que a pessoa e também empresa faz pelos outros, de acordo com o poder, o dinheiro que tem. No início fazia-se pouco porque não tinha muito dinheiro, então, pensou-se primeiro em estruturar a empresa, para depois investir mais no social. Posso dizer que de uns tempos para cá, mudou, melhorou muito, porque pode. Então, quando eu entrei, se a

Arteplas fosse fazer o que faz hoje em dia, jamais teria condições. Por exemplo, há anos atrás, não tinha condições de dispor de um terreno ao lado da fábrica para manter uma área verde, com pássaros. Isso é uma coisa que faz bem para todos, é bonito. Alguns que estão aqui há mais tempo que eu, dizem que o Sr. Mário, no início olhava mais para o funcionário, era mais generoso, mais bondoso, mais família. Ele tinha a empresa mais como uma família. [...] De um tempo para cá, ele cortou essa relação íntima. Mas, eu acho que ele pensou mais no geral. [...] A cabeça dele mudou, mudou de um certo tempo pra cá. Mudou acredito que em função do poder, do capital de ele tem hoje. Como eu falei, ele já fazia, só que de forma diferente. Porque se a pessoa é bondosa, ela já nasce com aquilo. Eu acredito que ele é uma pessoa boa, mas, às vezes, ele não consegue expor ou ajudar aos outros em função de falta de possibilidades. (G2)

[...] a Arteplas foi criada com base no meio ambiente. Ela retira o lixo do meio ambiente e trás aqui para dentro para fazer produtos. Desde o começo, já existia uma preocupação social. (G3)

Quando eu entrei a empresa ela tinha 26 funcionários, hoje tem 250. Naquela época a dificuldade maior era distinguir qual era o funcionário que precisava de ajuda e qual era que estava enganando o patrão. [...] Antes de eu entrar não se fazia nada, o seu Mário só ajudava às vezes com dinheiro, até mesmo porque era uma empresa bem pequena. (G5)

Da parte do seu Mário Reis, nosso patrão, eu acredito que desde que ele nasceu, já nasceu sempre com a preocupação de ajudar o próximo, nessa parte aí ele é coração. Ele já foi até melhor, mas, hoje no ponto que ele chegou também não pode ser uma mão aberta, porque aí não funciona. (NG2)

Alguma coisa foi obrigado a mudar, porque infelizmente o ser humano é meio complicado, tinha funcionários que quando eu entrei a empresa pagava todos os remédios e aconteciam abusos, aí cortou para 30% e hoje o FAE cobre 50% dos remédios. (NG3)

Pelos relatos acima se percebe que a empresa à medida que cresceu, mudou a forma de atuar socialmente, especialmente na dimensão interna. Os funcionários perceberam a mudança, e, ao mesmo tempo em que, consideram que a mudança foi para melhor, sentem a falta de um tratamento mais próximo do presidente ou paternalista, ao qual estavam habituados.

Os funcionários em geral, segundo a percepção dos gerentes e não-gerentes entrevistados reconhecem a importância das ações sociais da empresa, tanto na dimensão interna, quanto na externa. No entanto, alguns entrevistados alegaram

que os funcionários primeiro pensam nas ações internas, alegando que os recursos investidos na dimensão externa poderiam ser retirados ou reduzidos.

Uma constatação que chama a atenção foi a dificuldade encontrada pelos gerentes em perceber como os funcionários enxergam as ações de responsabilidade social da empresa. Este fato contrasta com a alegação de alguns gerentes que acreditam que os funcionários acabam sabendo o que a empresa empreende socialmente. Acredita-se que os gerentes esperam que os grupos informais se encarreguem da divulgação.

Eu não sei exatamente o que eles pensam, porque não é muito divulgado, deveria ser mais divulgado. Eu acho que todos aqui dentro enxergam que a Arteplas pelo fato dela existir, no ramo que atua, já faz muito bem para o meio ambiente. [...] Agora eles pensam que a Arteplas beneficia bastante o meio ambiente, então ela vai conseguir sobreviver e garantir o emprego deles pensam no seu bolso. [...] Não porque os funcionários não queiram que ajude aos outros, mas eles precisam pensar no seu próprio bolso. Agora, manter essa área verde ao lado da fábrica, eu acho interessante, mas acredito que muitos acham que não, acreditam que iriam dizer que isso é 'besteira' do Sr. Mário. Não precisa gastar com marreco, com pato, com peixe, porque não pega esse dinheiro e dá para nós. Creio eu, que a metade dos funcionários pensam assim, pensam no seu lado financeiro. (G2)

Quanto ao ambiente externo, a maioria dos funcionários não vai ter a visão de ambiente externo. Mas, eles sabem que a Arteplas é bem conhecida pela preocupação ecológica. E, outras ações sociais, algumas os funcionários em geral conhecem, outras não. Exatamente o nível de conhecimento dos funcionários em relação as ações sociais da empresa eu não sei dizer, mas pelo que eu percebo, eles acham importante, mas eu acho que isso acaba trazendo benefícios para eles também, quando eles podem dizer que são empregados da Arteplas, com orgulho. (G3)

De modo geral eu posso situar que os funcionários não têm conhecimento de tudo, porque o Mário também não divulga muito. Não tem conhecimento amplo, mas sabem que a Arteplas pratica algumas ações sociais. [...] Eu acho que na opinião deles tudo deve ser mantido, desde que em primeiro lugar os benefícios dos funcionários. Muitas vezes a empresa envolvida com diversas causas sociais, isso pode gerar críticas porque a empresa está gastando com tal ação, se poderia dar mais 10% de aumento de salário. Esse sentimento também existe, por isso que eu digo, primeiro os interesses próprios deles. (G6)

No grupo de não-gerentes também houve a constatação de que os funcionários não conhecem amplamente as ações sociais da empresa, e, que, em primeiro lugar defendem seus interesses próprios.

Claro, de repente tem um lá no meio que não tá contente com o salário. Qual é o trabalhador que está contente com o salário, são poucos. Tem também aquele consciente que diz, o seu rendimento, paga o que produz. São poucos que dizem isso. Quer dizer, o descontentamento sempre vai haver. E onde tem descontentamento, de repente a pessoa vai dizer que ao invés de cuidar de lagoa, porque não investe em mim?
(NG2)

Pode-se considerar a existência de conflitos internos relacionados às ações sociais empreendidas na dimensão externa da empresa. Esses conflitos são gerados pela pouca ou quase nula divulgação interna, de maior comunicação. Essa percepção foi reforçada, quando alguns entrevistados consideraram importante que a empresa formalize suas ações sociais, com a participação ampla de todos os funcionários.

Especialmente, um gerente entrevistado considera que este conflito interno existe e acredita que somente uma maior comunicação entre a direção da empresa e os funcionários, poderá ao menos minimizar tal conflito. Esta situação corresponde à percepção de Schommer e Fischer (1999) que consideram que não é possível a empresa praticar atos sociais tomando uma decisão unilateral, como se fosse um decreto.

Como consequência do conflito interno gerado pela divulgação falha das ações sociais, a participação e o interesse dos funcionários de modo geral por este assunto é parcial. Assim, o envolvimento dos funcionários pode ser considerado parcial. Constata-se que ao contrário do que espera o presidente, a maioria dos funcionários privilegia seus próprios interesses.

A pesquisa do IPEA constatou que a participação dos empregados nas ações sociais das empresas é relativamente baixa. Na região sudeste e sul 36% dos empregados participam e na região nordeste, apenas 15% dos empregados participam. A pesquisa FIESP apontou que 23% dos empregados na pequena empresa participam, enquanto que nas médias empresas esse percentual é de 35%

e nas grandes empresas é de 67%. Acredita-se que quanto maior for a centralização nas decisões de cunho social, e enquanto a divulgação em torno das ações sociais da empresa for pequena, menor é a participação dos empregados.

A situação referente à participação somente é diferente na Arteplas, se o presidente pessoalmente solicitar a participação dos funcionários em ações sociais. Este fato deve-se à grande influência que o presidente, tem, não somente como tomador de decisões, mas, pelo respeito que os funcionários tem, considerando-o um empreendedor, um herói.

Essa influência exercida pelo presidente coincide com a descrição que Schumpeter (1997) traçou sobre o empreendedor: uma pessoa que não se encaixa em nenhum padrão, uma pessoa especial, de presença marcante. Por considerarem o presidente uma figura marcante, um herói, os funcionários acabam reclamando da distância que existe entre eles e o presidente.

Acredito que a metade até participa de algumas ações sociais, ajudar em festa de igreja, levar comida para os necessitados, cuidar da área verde aqui ao lado, mas não pensando nos atos em si, mas porque o seu Mário pediu. Poucas pessoas aqui dentro não gostam do seu Mário, 90% dos funcionários gostam dele. Às vezes, o pessoal até reclama que o seu Mário não fala com mais ninguém. Passa de cabeça erguida. Mas, é o jeito dele assim, ele também não pode ficar sorrindo e conversando com todo mundo. Mas ele é uma pessoa bem querida pelos funcionários. (G2)

Se o seu Mário disser que precisa de 15 pessoas para cuidar da área verde aqui ao lado da empresa no sábado, sem remunerar, vêm 30 pessoas. O interesse vem, principalmente se for o pedido do seu Mário. Os funcionários acham que apesar do seu Mário ser uma pessoa de difícil acesso, de difícil contanto, por ser uma pessoa fechada, é natural dele, mas, todos consideram que ele tem um coração bom. É uma pessoa que sempre quando pode ajuda. (G3)

[...] a figura do Mário é *al concur*. Se o Mário pedir, não é porque é o dono, porque ele é muito admirado. Os funcionários têm uma visão de que ele é um bom empresário. Um empresário que se envolve, que se preocupa com os funcionários. Ele tem o respeito da maioria dos funcionários, não todos, nós também temos pessoas com visões diferentes do Mário. (G6)

Aqui é meio nulo, os funcionários comentam, mas dizer que o funcionário se interessa, deixa dúvida. Uma que o funcionário

entra às 6 da manhã até às 2 da tarde, trabalhando na produção, quando chega às 2 da tarde ele quer ir pra casa almoçar. Também depende de quem convidar para fazer a ação social [...] Eu acredito que ele (presidente) faz isso não pensando no lucro, e também, fazer isso só pensando na imagem da empresa não faz sentido. (NG2)

Eu acho que o interesse é pequeno, parcial, alguns até se interessam e participam. Eu acho que isso depende da cultura. Às vezes você não foi educada daquela maneira para se preocupar com as pessoas, é muito individualista. Talvez com o tempo eles mudem, mas eu acho que agora é assim. (NG4)

Quando o empresário tem a preocupação de tratar bem todos que fazem parte de seu espaço organizacional, a dimensão interna e a dimensão externa, as conseqüências são bastante positivas. Na verdade, torna-se um ciclo positivo. Neste ciclo positivo, o empresário reconhece e respeita o trabalhador, a sociedade, o meio ambiente, clientes, fornecedores e tem boa receptividade, conseguindo sobreviver e se perpetuar. Para o trabalhador, a sociedade, o meio ambiente, clientes, fornecedores passa ser também uma garantia de sobrevivência e perpetuação.

Porém, se a comunicação entre os funcionários e a direção é falha, o ciclo positivo pode se transformar em conflitos internos. Esses conflitos podem causar desconforto tanto para os integrantes da empresa, como para a sociedade em geral. Privilegiar o interesse próprio em detrimento do interesse comum acaba se traduzindo como uma condição para a sobrevivência individual. Esta situação pode causar inúmeras conseqüências sociais, há muito visíveis: aumento da violência urbana, de depressão, estresse, suicídios, desmantelamento da família.

4.2.4 Análise das categorias conceituais

É importante salientar que se buscou valorizar e privilegiar nas análises das três categorias conceituais, o homem, em sua multidimensionalidade, as dificuldades e as possibilidades da coexistência de ética no desenvolvimento das virtudes do homem na empresa. O objetivo na análise de cada uma das categorias foi o de esclarecer como as ações de responsabilidade social delimitam as ações da Arteplas.

A primeira categoria analisa o conceito de ética e a responsabilidade social corporativa. A análise desta categoria tem como base o argumento: a melhoria da condição humana com a possibilidade do homem regatar o desenvolvimento de suas virtudes, essenciais para a busca da felicidade, a missão do homem aristotélico.

Na verdade, a partir do momento em que as paixões foram colocadas a serviço do homem (HIRSCHMAN, 1979) e o interesse próprio foi considerado a alavanca do desenvolvimento social, Lux (1993), o homem passou a desconsiderar a ética aristotélica, invertendo-a. A ética descrita por Aristóteles (2001) buscava desenvolver, dentre as coisas que compõem a alma humana, suas disposições, relegando as paixões, e as faculdades.

Para Aristóteles (2001) o homem bom procura desenvolver as disposições da alma, e levá-las ao meio-termo, em busca da virtude. Portanto, o homem bom busca chegar ao meio-termo das disposições de sua alma – as virtudes. Assim, a sociedade, com o desenvolvimento e a busca do homem bom, pode sobreviver e evoluir, na busca do destino natural do homem: a felicidade.

O homem na busca de sua felicidade, ou seja, no desenvolvimento de suas virtudes, descritas por Aristóteles, acaba se deparando com inúmeras dificuldades e algumas impossibilidades. Algumas destas dificuldades podem ser encontradas nas empresas. Quando a empresa considera o homem como uma mera peça da engrenagem fabril ou administrativa, está desconsiderando-o como ser completo, capacitado para desenvolver suas virtudes.

Considerar o empregado como um patrimônio pode facilitar a auto-alienação descrita por Ramos (1983), quando em algumas organizações o indivíduo é considerado uma unidade abstrata, uma peça no mecanismo da empresa.

O grande patrimônio da empresa é nossa mão-de-obra. (G1)

Notadamente existe uma grande tendência do empregado ser considerado somente mais uma peça na engrenagem para a empresa atingir a lucratividade a que se propõe. Assim, a empresa acaba por desconsiderar o homem como um ser completo, esquecendo ou sacrificando sua multidimensionalidade. A organização

acaba eclipsando a felicidade, que segundo Aristóteles (2001), é possível no desenvolvimento pleno das virtudes intrínsecas morais e intelectuais.

Pode-se considerar então, que a empresa utiliza a ética da responsabilidade, onde a empresa tudo pode para atingir seus objetivos. Como o homem, por sua complexidade mostra-se muitas vezes como um entrave, torna-se mais fácil aliená-lo, reduzindo assim, os problemas para a empresa.

O homem considerado apenas um recurso organizacional a ser maximizado é o homem operacional, descrito por Ramos (1984). Esse homem tem como modelo, o trabalho, como a satisfação máxima de sua existência, a felicidade acaba se confundindo com o trabalho. Neste momento, o desenvolvimento pleno das virtudes humanas fica comprometido, uma vez que a felicidade é prometida, mas não entregue, na realização no trabalho. O trabalho, a convivência organizacional é a fonte de pseudofelicidade para o homem operacional.

O homem reativo também descrito por Ramos (1984) é aquele desenhado pela Escola das Relações Humanas. Este homem reativo é aquele que se ajusta ao contexto da organização, à sua ética, servindo aos seus interesses. O homem reativo tende a ser por vezes, totalmente alienado, ou reificado, conforme argumentam Ramos (1983); Katz e Khan (1987). Esse homem não tem espaço para desenvolver-se como um ser completo e individual. Notadamente tanto os modelos, de homem reativo e operacional, influenciam e fazem parte da estratégia das empresas.

As características e os incentivos ao homem operacional e reativo, voltado somente ao trabalho, aos interesses da empresa e motivado somente por recompensas materiais, podem ser reconhecidos no modelo organizacional da Arteplas.

O Mário tem uma maneira especial de compensar os funcionários, ele paga horaextra dobrada. Lógico que existem os casos que perguntam, quanto que eu vou levar nisso? Ai eu já digo: de ti eu não preciso. Ai o próprio grupo já elimina, porque eles sabem que quando eles precisam da empresa eles recebem ajuda. Essa troca é bem clara, você tem retorno. (G5)

Eu acho que hoje o empregado de modo geral, é cercado de privilégios, que às vezes, deixa a gente meio chateado. (P)

Com alguns a gente pode contar, com outros a gente não pode contar, a não ser que pague, a não ser que seja dentro de seu horário de serviço. Muitos acham que o compromisso com a empresa vai até o horário, bateu o sino é a mesma coisa que zerar. (G1)

O tratamento dispensado aos funcionários, porque os funcionários são as pessoas que estão produzindo, batalhando, e tem que estar aqui contente trabalhando. Às vezes ganhando até pouco [...]. Tem que ter um programa de benefícios [...]. Criar um ambiente bom de trabalho, para gerar produtividade para empresa, diminuir a rotatividade de empregados é bom porque o pessoal que já está trabalhando é mais treinando, elevando a produtividade. (G3)

O funcionário também conta bastante, porque a empresa está observando o funcionário, tem aquele que não vale a pena a gente investir, não vai muito bem. O funcionário é tudo para a empresa, quem veste a camisa, e a Arteplas tem funcionários muito bons. (NG3)

Acredita-se que a partir do momento em que o interesse próprio determinou o desenvolvimento da sociedade, acabou por não incentivar e proporcionar o bem-comum. Os exemplos que podem ser mencionados são os modelos de homem incentivados e legitimados pelos teóricos organizacionais e pela sociedade, os homens operacionais e reativos, componentes de empresas.

Incentivar estes modelos de homens unidimensionaliza o homem, reduzindo-o apenas à uma criatura envolvida com o trabalho, privando-o da possibilidade de desenvolver as virtudes, intelectuais, e, principalmente, morais, descritas por Aristóteles. Assim, cabe aos incentivadores deste modelo organizacional, uma reflexão ética. A reflexão ética, para o desenvolvimento e melhoria das condições humanas, e não, para a melhoria somente e especialmente das condições do mercado e das empresas.

Algumas conclusões e considerações ao final da pesquisa realizada pela FGV em relação ao clima ético em empresas corroboram com a preocupação ética explicitada neste estudo. O principal conflito ético encontrado nas empresas pesquisadas foram os abusos cometidos pelas empresas sobre seus empregados. Segundo Nunes (2000) que avaliou os dados coletados por esta pesquisa, as

peças perdem a personalidade e fecham os olhos para pequenos deslizes, porque têm filhos e família para sustentar.

Neste sentido, Ramos (1984) acredita que o surgimento do homem parentético, abre novas possibilidades para o desenvolvimento das potencialidades humanas, éticas. O homem parentético é um ser também autônomo, capaz de pensamento e atitudes críticas. É um homem capaz de examinar o ambiente interno e externo à ele, dando também importância a ele próprio como ser singular e multidimensional. Essas características parentéticas acabam por levar o homem à busca do desenvolvimento de suas virtudes.

Acredita-se, que por razões éticas, o homem é um ser multidimensional e que, a felicidade para o homem não pode ser encontrada somente em bens materiais, mas, no desenvolvimento do ser multidimensional, que procura desenvolver suas virtudes. Torna-se então, importante que o homem parentético possa se sobressair em relação aos homens operacionais e reativos, equilibrando o poder da organização.

A responsabilidade social corporativa legitimada por muitos teóricos organizacionais como uma tentativa de equilibrar o poder da empresa, pode incentivar o homem parentético. No entanto, as ações de responsabilidade social das empresas, têm sido encaradas pelas próprias empresas, legitimadas pelos teóricos organizacionais e pela sociedade, como instrumento para o êxito da racionalidade funcional. Quando a empresa utiliza a racionalidade funcional, relegando a racionalidade plena do homem, reduz as possibilidades do homem parentético.

Eu diria que se 10% das empresas fizessem isso, a gente teria menos marginais. Não se vê ninguém atacando a empresa, pelo contrário, as pessoas ajudam a cuidar. Quando o funcionário traz a própria família para mostrar a empresa, que ele tem orgulho de mostrar, acho que a gente está no caminho certo. (G5)

Os funcionários estão prontos e motivados para trabalhar [...] porque eles sabem que quanto mais eles se interessarem, mais eles vão ter. (G5)

Portanto, se a responsabilidade social corporativa é utilizada como uma moeda de troca, como pôde ser observado em muitos relatos nas entrevistas do corpo gerencial e não-gerencial da Arteplas, e ainda legitimada pelos teóricos organizacionais, o compromisso ético é rompido.

Salienta-se que, a ajuda que a empresa oferece à sociedade, com ações de responsabilidade social, não pode ser considerada totalmente prejudicial à sociedade. O que se acredita que possa ser abusivo e prejudicial é a possibilidade que esta ajuda acaba gerando, de uma possível ampliação do poder das empresas na sociedade.

Assim, quem ditará as normas de conduta, de ética, é a empresa. Como as empresas procuram maximizar e, utilizar o modelo do homem operacional e reativo, podem acabar por impossibilitar a melhoria da condição humana, do homem com um ser completo, parentético. Por isso, legitimar a responsabilidade social corporativa como delimitação das ações organizacionais pode ser tanto enganoso, como principalmente, aético.

A segunda categoria analisa o conceito de empreendedor e a responsabilidade social corporativa. O empreendedor conforme identificado por Schumpeter (1997) é a figura marcante e que influencia as pessoas com quem convive. Considera-se o presidente da Arteplas um empreendedor, conforme as referências de Schumpeter (1997) e Dolabela (1999).

As referências teóricas da descrição do empreendedor são coerentes, com a figura do presidente da Arteplas. Ele é pessoa dedicada, que formulou novas combinações, quando inovou o mercado de cordas. E, ainda os funcionários da Arteplas dedicam a ele grande respeito, admiração e, são influenciados por ele.

Conforme já mencionado, existem queixas, por parte dos empregados, da mudança no relacionamento entre estes e o presidente. A figura do presidente é confundida com a figura da empresa, não só pelo próprio presidente, mas, também, pelos funcionários em geral. •

Todos os resíduos da produção não vão para o esgoto, são tratados aqui dentro. A Arteplas tem esse cuidado. Então, se fosse colocar tudo no meio ambiente, seria mais uma

empresa para poluir. Então o seu Mário pensa em fazer alguma coisa em prol da sociedade.(G2)

Ele tem capacidade inventiva, inteligência matemática. Se ele parar de fazer isso, ele morre. É abnegado, quando está imbuído, ninguém segura. Se tudo está funcionando, nós estamos satisfeitos, ele não, quer inventar outra coisa, por isso nós continuamos crescendo. (G6)

Inclusive, para os entrevistados, sem exceção, o presidente realiza ações de responsabilidade social não pensando em lucro, em promoção pessoal ou da empresa. As ações, segundo os entrevistados, são realizadas pensando nos funcionários, na sociedade. Alguns relatos selecionados apresentam esta constatação.

Agora eu posso de garantir 101%, não é nem 100% que o interesse do seu Mário é único e exclusivo por amor à natureza, ele gosta de bichos, de água, de mato. Eu posso te dizer que pra mim o seu Mário passa isso e pro funcionário que pensa um pouco, que tem consciência ele sabe que o patrão pensa dessa maneira. O seu Mário sempre se preocupou com a natureza, [...]. Pra você ter idéia ele mandava comprar os passarinhos por aí em gaiola e avisava que tinha que comprar com a gaiola, porque se não, se deixar a gaiola o sujeito depois prende outro passarinho. Ele pegava e soltava os bichos lá no sítio dele. Eu acredito que ele faz isso não pensando no lucro, e também, fazer isso só pensando na imagem da empresa não faz sentido. (NG2)

[...] o seu Mário é uma pessoa boa, ele gosta de ajudar porque sente necessidade disso. Mas muitas pessoas acham que não só está fazendo isso para se promover.(NG4)

Segundo relato do presidente, ser solidário faz parte de seus valores próprios é intrínseco à sua pessoa, devido a sua experiência de vida. Atua em algumas causas sociais, ou seja, ajuda algumas pessoas porque entende as dificuldades da vida. Isso fica claro em seu relato a seguir.

Então, esse lado solidário que eu tenho é muito grande. Minha vida foi muito sofrida. Então, quem já sofreu tanto assim, aprende a ser um pouco mais sensível aos problemas dos outros. Eu se tenho que abrir dez ou vinte vagas, aí estou feliz, são mais dez ou vinte que vão ter o ganha pão deles. (P)

A Arteplas é parte importante da vida do presidente, onde este procura inserir seus próprios valores e princípios. Acredita na condução dos negócios com honestidade, respeitando as pessoas e o meio ambiente. Considera ainda que quando ele consegue inovar tecnologicamente, melhorando e criando máquinas, o reflexo acontece não somente em mais lucros para as empresas, mas, também, na melhoria das condições de trabalho para as pessoas.

Eu acredito que todo ladrão, todo desonesto é burro, a primeira coisa que ele rouba é a tranqüilidade dele mesmo. O cara rouba, uma hora é descoberto, quando não é, fica toda vida apreensivo, assustado. Desonestidade social então, nem pensar, não combina com a moral, nem com sossego. Atrapalha a vida de muitas pessoas. (P)

O que tinha de gente que andava se quebrando, até correndo risco de vida, que hoje não passa mais isso. Baseado em coisas que eu inventei. (P)

O desenvolvimento em tecnologia na Arteplas está ligado ao Mário. Não sei se você sabe, ele não tem formação acadêmica, mas nós recebemos engenheiros europeus, americanos e eles ficam espantados com as soluções mecânicas que ele encontra aqui. (G6)

Muitos dos valores do presidente podem ser encontrados nos depoimentos dos gerentes e não-gerentes, como por exemplo, o interesse pela honestidade.

[...] a honestidade e transparência com fornecedores, clientes, governo, comunidade local e a sociedade em geral, porque eu acho que isso é primordial para uma empresa. A empresa tem que ser leal, idônea, transparente com todos. Porque mesmo que a empresa não tenha uma saúde financeira muito boa, mas, se ela tiver lealdade com os clientes, fornecedores, parcerias mesmo, quando ela procura preservar parcerias, o resto vai se conseguindo. (G3)

A honestidade com fornecedores, clientes, governo, comunidade local e sociedade diz tudo, porque se tiver isso você está cuidando da saúde financeira da empresa. Se não perder clientes, e se tiver transparência e honestidade nas relações com eles você vai vender. Nossos clientes confiam na empresa [...]. (G5)

honestidade e transparência com fornecedores, clientes, governo, comunidade local e sociedade em geral, acho que se você tem isso é muito importante, se você é honesto, uma que

empresa que mantém seus compromissos em dia, ela vai poder ter o cuidado com a saúde financeira [...]. (NG2)

Para a empresa continuar a honestidade e transparência já tem e deve manter acima de tudo. (NG3)

No entanto, o cuidado e a dedicação que o presidente mantém com o meio ambiente, com a flora, fauna, não é a preocupação primordial de nenhum entrevistado, tanto no grupo de gerentes, como no grupo de não-gerentes. Em geral, estes entrevistados acreditam que o cuidado com o meio ambiente é uma consequência da honestidade e do cuidado com o caixa da empresa. Alguns, quando falam que o meio ambiente não deve ser a prioridade para a empresa, alegam que a empresa já ajuda o meio ambiente, reciclando embalagens *pet*.

Acredita-se que o empreendedor por exercer influência na dimensão interna da empresa, poderia ser um facilitador também para o desenvolvimento das potencialidades humanas. Porém, o que se verifica é que o empreendedor, normalmente pratica ações sociais para liberar-se de prováveis incomodações, como, por exemplo, multas, reclamações trabalhistas.

E, ainda, o empreendedor considera que é auto-suficiente e que todos compartilham de seus interesses, o que como já mencionado, nem sempre se verifica. Esta distorção entre os interesses do empreendedor e dos funcionários em geral, pode ser considerada uma forma dos funcionários buscarem algo mais do que não somente o interesse pela empresa, pelo trabalho. Ou seja, o funcionário, à medida do possível, tenta desvincular-se do modelo de homem operacional ou reativo, buscando o modelo parentético de homem.

Este conflito é natural, pois, a ética da empresa, administrada pelo empreendedor é a ética da responsabilidade, de domínio da empresa. A racionalidade plena do indivíduo fica comprometida. Então, naturalmente o indivíduo busca desenvolver-se como um ser multidimensional, quando, por exemplo, não admite ficar na empresa, após seu horário de trabalho regular.

Existem então, conflitos percebidos, entre a ética da responsabilidade – da empresa, que utiliza a racionalidade funcional e a ética da convicção – do indivíduo, que busca utilizar a racionalidade plena (funcional e da convicção). Encontra-se então, o que Barbosa (2001) chamou de contradição nas ações da empresa.

Por um lado, o empreendedor pratica ações de responsabilidade social, por outro, intimida o desenvolvimento das potencialidades humanas. E, utiliza ainda das ações de responsabilidade social como uma moeda de troca. Acredita ser injustiça que um funcionário promova greves ou reclamações trabalhistas, que um fiscal multe a empresa.

Portanto, se o papel do empreendedor, delineado por Schumpeter (1997), se limitar somente às inovações, às novas combinações, promovendo o desenvolvimento econômico, acredita-se que o empreendedor não está cumprindo seu papel ético. Entendendo-se como papel ético, não somente promover o desenvolvimento econômico, favorecendo e ampliando o poder do mercado, da empresa, mas, também, valorizar o homem, adotando um modelo organizacional capaz de compatibilizar-se com o homem parentético.

A última categoria analisa o conceito de empresa como organização auto-suficiente e a responsabilidade social corporativa. Em uma sociedade onde os valores dos homens estão centrados no mercado, consegue honra e reconhecimento social o homem que tem um emprego, uma fonte de renda capaz de manter o consumo de riquezas. Assim, ele pode também contribuir para a manutenção desta sociedade. Do contrário, desempregado, o homem tende a ser marginalizado, pois em nada mais pode contribuir para a manutenção e desenvolvimento desta sociedade.

Claro que para fazer parte desta sociedade, as exigências são grandes. Estas exigências além de passarem por uma fonte de renda, também passam pelo sucesso em uma carreira profissional. O preço dessas exigências é o estresse, a privação de outras dimensões do homem. O homem multidimensional é reduzido somente ao homem que convive em sociedade, mais especificamente aquele que se dedica ao trabalho.

A sociedade depende do homem para se desenvolver. Porém, a matriz do desenvolvimento social é o próprio mercado, que relega todas as demais possibilidades do homem. Para Aristóteles (2001), no entanto, o homem deveria se submeter à sociedade, pois, o mais importante é a sobrevivência da sociedade.

Porém, para que esta sociedade possa se desenvolver é necessário que o homem possa desenvolver suas virtudes intelectuais e morais intrínsecas.

Ramos (1989) argumenta que inclusive, a teoria organizacional legitima a situação, onde o mercado prevalece, o homem bom e virtuoso é aquele detentor do emprego, de renda, não mais aquele que busca desenvolver suas virtudes morais. Neste sentido o autor desenvolveu a teoria da delimitação social, onde propôs que o mercado fosse delimitado. Com esta delimitação busca-se resgatar o homem virtuoso e multidimensional. A delimitação do poder do mercado, das empresas é o próprio resgate do homem bom e virtuoso de Aristóteles.

Esta delimitação do mercado pode se tornar realidade com o avanço de práticas de ações sociais, através do fenômeno chamado neste estudo de responsabilidade social corporativa. Na verdade, este fenômeno busca introduzir nas empresas ações práticas sociais, que diferem das funções tradicionais, como empresa produtora de bens e serviços à sociedade. Com estas novas práticas as empresas estendem sua participação e domínio social.

A participação social faz com que a empresa passe também a prover a sociedade de educação, saúde, cultura, segurança, que antes eram de responsabilidade de outras organizações. Teóricos organizacionais como Grajew (2000); Martinelli (2000); Donaire (1999); Melo Neto e Froes (1999; 2001) dentre outros, sustentam que como as empresas são detentoras de muito poder e riquezas, elas têm que contribuir para a melhoria das condições de vida da sociedade, sendo uma forma de reequilibrar o poder da empresa na sociedade e ainda uma forma de distribuir riquezas.

Outros teóricos ainda consideram a utilização instrumental ou funcional das ações sociais da empresa. Inclusive Melo Neto e Froes (2001) resumiram quatorze entendimentos da responsabilidade social corporativa, e, todos apontam para a utilização de forma principalmente instrumental. Braz (2001, p.12) argumenta que o avanço tecnológico e a globalização praticamente unificaram as vantagens competitivas das empresas, e, desenvolver ações sociais agora é o grande diferencial competitivo.

Com a contribuição e legitimação de muitos teóricos organizacionais, de outros atores sociais, como o Estado, o poder das empresas que deveria ser reequilibrado, pode ser estendido, maximizado. As pessoas passam a cada vez mais depender da ajuda das empresas para sobreviver na sociedade, onde o que importa é a acumulação de riquezas. Assim, o poder é institucionalizado e legitimado socialmente.

Eu acho que uma vez a empresa fazendo a sua parte pelo funcionário fica mais fácil só o funcionário, não tem condições. (G4)

A empresa acaba por considerar e tornar as ações de responsabilidade social de forma a contribuir somente ou, mais especialmente, para a racionalidade funcional. Isso pode ser observado em alguns depoimentos, quando inclusive existem relatos de que a ajuda aos funcionários torna-se interessante por ser mais uma fonte de poder ou pressão da empresa sobre seus funcionários.

Nós existimos para ganhar dinheiro, a forma de ganhar dinheiro no longo prazo é atender bem o funcionário, o cliente. Nós temos que ter bem claro que a nossa meta é ganhar dinheiro e como se faz isso? Isso não impede, porém, que a empresa tenha obrigações. (G6)

A partir da hora que a empresa pense só nela, na empresa, não visando a família como um todo, perde-se produção, produtividade, dinheiro, porque a família não estando bem, o funcionário também não está bem. (G2)

[...] a cada dia que passa ele [o funcionário] tem mais benefícios, e quando, você precisa do funcionário, você o tem na mão. Se eu precisar que venham aqui no final de semana eles vem trabalhar. Então, se dá e se tem em troca. (G5)

Os relatos acima permitem que algumas definições e posições do grupo gerencial fiquem claras: a meta número um da empresa é ganhar dinheiro, sobreviver e, para isso, se for preciso ela vai tratar bem o funcionário. Neste sentido há coerência no grupo gerencial, pois, outros gerentes argumentam que as ações sociais internas, os benefícios, geram dominação, produção, lucro para a empresa.

Trata-se de uma forma que a empresa encontrou para dar e receber. O que se verifica é que a empresa sabe muito bem qual o seu objetivo, o lucro. E, para atingir este resultado se for preciso, aumenta seu poder, assumindo a obrigação de conceder benefícios aos funcionários.

Neste sentido argumenta-se que as ações de responsabilidade social acabam por conceder mais poder às empresas sobre seus funcionários. Essa lógica faz sentido, quando se observa que o valor de um homem (logicamente, o empregado) está ligado à sua possibilidade de renda para que possa haver mais consumo e ajudar a manter o *status quo* da sociedade centrada no mercado.

É claro, que não se pode recair no erro de acusar a empresa de objetivar o lucro. Como alega Ramos (1989) acusar a empresa de desejar o lucro, é como acusar o leão de ser carnívoro. No entanto, legitimar a responsabilidade social corporativa como uma forma de equilibrar o poder das empresas na sociedade é cometer grave erro. Esse argumento não se restringe somente à um ensaio teórico, pôde ser verificado nos relatos dos gerentes da Arteplas, quando afirmam que os benefícios, as ações sociais voltadas aos funcionários, podem aumentar o poder de pressão da empresa.

Então, quando Melo Neto e Froes (2001) propõem uma nova ordem social chamada de racionalidade social, onde as empresas são os principais agentes há de se considerar que os autores não levaram em consideração esse aumento de poder, ou, ajudam a ampliá-lo, legitimando assim, o mercado como única fonte da vida humana associada. Novamente levanta-se a preocupação de evitar-se materializar a fábula do Grande Irmão, de Orwell.

Teme-se ainda que os próprios teóricos organizacionais não se deram conta de que existe, conforme Barbosa (2001) assinalou, uma contradição nas ações sociais promovidas pelas empresas, especialmente no que se refere aos seus empregados. Ao mesmo tempo em que as empresas concedem mais benefícios aos seus empregados, alegando preocupação com a sua saúde e família, exige cada vez mais dedicação de tempo à empresa. Esta contradição também é confirmada pelos depoimentos abaixo.

O que eu acho o que magoa a gente, pagar por um traste, que provocou uma greve. Depois eu fui lembrar que eu já tinha dado pra esse sujeito um terreno, com casa e tudo. (P)

Eu já fiz muita coisa pra eles e que passa o tempo e eles esquecem. Por exemplo, muitos cursos, treinamento, que tentamos dar, a metade gosta, mas, a outra metade já trabalhou e está louco pra ir pra casa. Então, se for no horário de trabalho, tudo bem, [...] uma grande parte, faz o que tem que fazer deu a hora e vai embora, nem mais um segundo. [...] Muitos acham que o compromisso com a empresa vai até o horário, bateu o sino é a mesma coisa que zerar. Agora tem funcionário que não tem hora pra nada. (G1)

Talvez alguns teóricos organizacionais inebriados pelas promessas da responsabilidade social corporativa e, no intento de salvaguardar a sociedade onde as necessidades básicas deixaram de ser supridas pelas organizações responsáveis, acabam legitimando uma nova sociedade onde a ordem social é determinada somente pelas empresas.

Ou talvez ainda, esses teóricos não se atentaram para o que Ramos (1983;1989), Enriquez (1997) e Barbosa (2001) consideram um perigo para o homem multidimensional. A falta de atenção ao homem, pode até se fazer presente, quando se considera a ansiedade do homem em busca de certezas, de estabilidade, conforme argumenta Shon (1971).

A empresa pode adotar e tomar como uma obrigação as ações de responsabilidade social. Essa nova obrigação, reconceitualiza seus atos, até mesmo delimita-os, para que a empresa possa continuar sobrevivendo, e, obtendo lucratividade. Pode-se considerar que, para as empresas, a responsabilidade social corporativa é uma adaptação às exigências meio em que está inserida.

Outro ponto também que deve ser levado em consideração é que a própria sociedade, além dos teóricos organizacionais, legitima a ampliação do poder das organizações, tornando-se uma forma de sobrevivência necessária. Ou seja, o homem troca a multidimensionalidade que lhe é inerente, pelo que realmente importa: sobreviver à sociedade centrada no mercado.

Assim, para manter uma via de duas mãos, para usar a expressão de alguns entrevistados, as ações sociais acabam se tornando uma obrigação da empresa. Os

depoimentos selecionados no grupo de gerentes e não-gerentes confirmam as afirmações teóricas.

A gente escuta muito comentário de fora da empresa, de gente que fala só coisa boa da Arteplas, que queria trabalhar aqui. Queria trabalhar aqui porque é uma empresa boa, dá cesta básica. Eu sei que a cesta básica hoje já virou uma obrigação. (NG2)

A empresa tem que se preocupar com a sociedade toda, porque nós fazemos parte dela. [...] Se eu fosse o dono da empresa também faria a mesma coisa. [...] Até quando tem acidente de trabalho a firma cobre tudo. É hospital, cirurgia. Teve agora um caso de acidente de trabalho, só a cirurgia custou R\$ 6.000, a firma não deixou o rapaz na mão. Se fosse outra firma, não dava bola, é acidente de trabalho, encaminha para o INSS e que se vire, mas não é assim aqui. Encaminhamos o rapaz acidentado para o médico particular. (NG1)

Eu acho que faz quem quer, mas quem faz tem retorno, porque eu acredito que a Arteplas é uma das empresas de Itajaí que mais dá benefícios para os funcionários, quanto para outras pessoas. E acho que é feito em benefício de alguém eu acho que está certo, tanto para os funcionários, como para outras pessoas carentes que com certeza precisam muito, e, isso não é de agora que o seu Mário ajuda essas pessoas. (NG3)

Eu acho que falta muito isso para as empresas, ajudar as pessoas, isso falta bastante. Aqui até é interessante, eu nunca tinha trabalhado em uma empresa que se preocupasse tanto com o meio ambiente, com o lado social [...] Eu só tenho a falar bem da empresa, acho que deveria ser assim em todas as empresas. Aqui tem até o ambiente familiar. Até o café tem uma mesa, como se fosse uma família, nós sentamos juntos, como se estivesse em casa. Eu acho interessante esse tratamento. (NG4)

Agora eles pensam que a Arteplas beneficia bastante o meio ambiente, então ela vai conseguir sobreviver e garantir o emprego deles pensam no seu bolso. [...] Porque se você ganha pouco, e a empresa distribui dinheiro um pouco para os funcionários e um pouco para comunidade, lógico que os funcionários iriam querer que o dinheiro entrasse no bolso deles. Não porque os funcionários não queiram que ajude aos outros, mas eles precisam pensar no seu próprio bolso. [...] Os funcionários têm mais interesse próprio, eles pensam: porque a empresa não gasta com a gente? (G2)

Nos depoimentos acima se verifica uma gratidão verdadeira ao empenho da empresa. No entanto, pode-se considerar que o interesse próprio prevalece, e que,

quando é possível o funcionário faz o somente o que lhe é solicitado, tentando escapar do domínio da empresa. Por exemplo, o relato de gerentes e não-gerentes alegando que o funcionário participa e se interessa por ações sociais da empresa, se, for em seu horário de trabalho ou se for a pedido do presidente, que concentra o poder de decisão.

No grupo de gerentes, pôde-se constatar indignação. Já no grupo de não-gerentes, fugir de compromissos além jornada de trabalho, é uma forma encontrada de descansar, sair de uma jornada cansativa de trabalho e buscar outras dimensões: a convivência com a família, lazer, com ele mesmo. Assim, constata-se o que Katz e Kahn (1987) alegaram em relação à formação dos grupos informais na empresa. Esses grupos informais buscam fugir do poder totalizante da empresa, não contribuindo além do horário regular do trabalho.

Assim, constatou-se em relatos dos grupos de gerentes e não-gerentes, incluindo o próprio presidente, que, os funcionários impõem limites ao poder de dominação da empresa, sendo esta uma tentativa de relegar a extensão do poder da empresa à todas as dimensões da vida do funcionário. O funcionário tende a fugir do que Katz e Kahn (1987), chamaram de reificação, quando o ser humano é totalmente eclipsado pelo poder da empresa.

Assim, buscar e legitimar a responsabilidade social corporativa como uma forma de delimitar ou reequilibrar o poder da empresa na sociedade pode se mostrar enganoso. O efeito pode inclusive ser colateral, ao invés de delimitar o poder da empresa, a responsabilidade social corporativa, pode ampliá-lo. E, é essa revolução silenciosa, porém, apoiada pelos teóricos organizacionais, pela própria sociedade e pelo Estado, que está crescendo e tomando espaço.

5 CONSIDERAÇÕES E RECOMENDAÇÕES FINAIS

Este estudo procurou investigar a influência da responsabilidade social corporativa na delimitação das ações da Arteplas, na percepção de seus gerentes e não-gerentes. Tomou-se como ponto de referência a teoria da delimitação dos sistemas sociais, proposta por Ramos (1989). Nesta teoria existe a proposta de se limitar o poder e o avanço do mercado, aqui entendido como as empresas, como as únicas reguladoras da vida humana associada.

A questão central que instigou este estudo diferencia-se de muitos outros já realizados, que procuraram somente legitimar a prática da responsabilidade social corporativa. As considerações e a análise dos dados coletados com o estudo de caso, tanto influenciaram quanto modificaram a base teórica. Procurou-se ainda, estabelecer relações entre o que o referencial teórico demonstra e o que ocorre na realidade empírica de uma média empresa.

Mais do que apenas se posicionar como legitimador de uma prática administrativa, o estudo se propôs a apresentar uma reflexão ética. Esta reflexão ética é voltada à valorização do agente administrativo – o homem. Após a realização do estudo de caso foi possível observar aspectos e algumas influências da responsabilidade social corporativa nas ações da Arteplas, que são a seguir relatadas.

A responsabilidade social corporativa é entendida pelo presidente como uma grande oportunidade, pois segundo ele, a Arteplas, seus funcionários e a sociedade, só têm a lucrar com investimentos sociais. Para o presidente, se a empresa tiver dinheiro para investir em ações sociais, seus funcionários se sentirão mais motivados, elevando seu empenho e produtividade no trabalho.

Além de ser considerada um fenômeno de grande relevância pelos gerentes da Arteplas, a responsabilidade social, é tratada como um instrumento de vantagem competitiva para a empresa. Por considerarem um importante diferencial para a Arteplas, a maioria dos gerentes considera uma obrigação da empresa investir em causas sociais, tanto na dimensão interna, quanto na dimensão externa da empresa.

A utilização das ações de responsabilidade social da empresa como um diferencial competitivo lembra os conceitos de vários teóricos como Melo Neto e Froes

(1999; 2001); Donaire (1999); Oliveira Neto (2001); Martinelli (2000) dentre outros. Essa utilização é evidentemente de cunho instrumental, uma forma de troca ou mesmo, como, mencionaram alguns gerentes da Arteplas, uma forma de ter os empregados na mão.

Neste sentido, supor que as ações de responsabilidade corporativa podem delimitar o poder da empresa pode ser enganoso. Pelo contrário, as ações sociais corporativas são utilizadas como uma forma de pressão e de justificativa de certas atitudes da empresa sobre seus empregados. Essa constatação pode derrubar o argumento utilizado por Donaire (1999); Grajew (2000); Ferrel; Fraedrich; Ferrei (2001) dentre outros, quando estes alegam que as ações de responsabilidade social minimizam e reequilibram o poder das empresas.

Já os não-gerentes alegam que a responsabilidade social das empresas deve ser exercida de forma espontânea. O que se observou foi que para este grupo o grande receio é que a partir do momento que a empresa passe a ser obrigada, até legalmente, a exercer muitas ações sociais, ela acabe encontrando formas de minimizar seus investimentos sociais, atendo-se somente ao mínimo necessário para o cumprimento de suas obrigações.

Verificou-se que também a Arteplas não tem formalização das suas ações sociais, a exemplo do que constataram as pesquisas do IPEA e da FIESP, de que a grande maioria das empresas brasileiras não formaliza suas ações sociais. Sendo assim, para descrever como a empresa atua socialmente, foi necessário um levantamento através das entrevistas e, através do site mantido pela empresa na internet. Dentre todas as ações sociais empreendidas pela Arteplas, o cuidado com o meio ambiente é uma preocupação forte e constante para o presidente.

No entanto, tanto para os gerentes, como para os não-gerentes, a preocupação principal é manter a empresa com boa saúde financeira, trabalhando com honestidade, pois, o cuidado com o meio ambiente poderia ser uma consequência. Verificou-se também que, a Arteplas desde sua fundação procurou empreender ações de responsabilidade social. No entanto, com o passar dos anos, houveram mudanças nestes investimentos sociais, motivadas por abusos por parte de funcionários e de alguns beneficiados externamente à empresa.

A Arteplas não divulga externamente ou internamente suas ações sociais.

Tanto o presidente, quanto os demais gerentes acreditam que a divulgação é feita pelos próprios funcionários. No entanto, no próprio grupo gerencial verificou-se um possível conflito oriundo da não divulgação destas ações sociais.

Este conflito é materializado sob a forma de pouco interesse, participação e envolvimento dos empregados e, principalmente, conforme alguns relatos dos entrevistados, algumas insatisfações em relação aos investimentos sociais da empresa na dimensão externa. Na percepção dos gerentes e não-gerentes, podem existir, por parte de alguns funcionários, a preferência de que a empresa invista mais neles próprios, em detrimento à dimensão externa da empresa.

Percebe-se ainda que no grupo de não-gerentes existe o receio de que à medida que a empresa divulgue externamente suas ações sociais, aumentarão as solicitações de ajuda, o que poderia reduzir os benefícios concedidos aos funcionários. Assim, se a Arteplas, tem como estratégia investir socialmente, recomenda-se que invista mais em comunicação interna, levando aos funcionários em geral um maior conhecimento de suas ações sociais, podendo assim minimizar os conflitos em torno deste assunto.

O conflito, o baixo interesse, participação e envolvimento dos funcionários em torno dos investimentos sociais da empresa, é conflitante com a percepção dos gerentes e não gerentes tem de que os funcionários acreditam ser importantes os investimentos sociais da Arteplas, tanto na dimensão interna, quanto externa. Até mesmo porque, principalmente por parte dos gerentes, houve dificuldade em saber a posição dos funcionários em geral em relação às ações sociais da empresa. Considera-se que esta dificuldade seja fruto de pouca divulgação e comunicação das ações sociais da Arteplas.

Notoriamente os gerentes mais ligados aos mais baixos níveis hierárquicos da empresa e os não-gerentes, relataram a existência do conflito na empresa. Esta situação se comprova quando é observado que primeiro os funcionários pensam em seus bolsos, em seu próprio interesse, e, que muitos acreditam ser desnecessário gastar dinheiro da empresa cuidado de passarinhos ou de árvores.

Essa situação lembra novamente Schommer e Fischer (1999) quando alegam que a empresa socialmente responsável não impõe unilateralmente esta condição. Esta condição precisa fazer realmente parte da cultura da empresa. Inclusive para o Centro de Estudos de Ética nas Organizações da Fundação Getúlio Vargas de São Paulo, uma cultura organizacional ética leva a elevação do clima de confiança e o desenvolvimento das qualidades ou potencialidades humanas.

No que se refere ao posicionamento ético e a responsabilidade social corporativa na valorização das potencialidades do homem, algumas considerações importantes podem ser ainda feitas. Estas considerações são baseadas nas categorias anteriormente relatadas: a ética, o empreendedor e a empresa auto-suficiente.

Sustentadas pelo paradigma do mercado, onde tudo pode para que o lucro seja atingido, as empresas praticam a ética da responsabilidade. Na ética da responsabilidade o que importa são os objetivos da empresa a serem alcançados. Para alcançar os objetivos a empresa polui, mata animais, destrói florestas e, principalmente prejudica a potencialidade total do homem.

Por ser o planeta terra, por hora, o único habitat natural do homem, a proposta de Ramos (1989) de delimitar os sistemas sociais seja fortemente válida. A sociedade precisa delimitar as ações das empresas, precisa resgatar o valor do homem.

O tratamento que as empresas dispensam aos seus funcionários, para mencionar aqui somente os abusos cometidos pela utilização de modismos gerenciais como o *downsizing*, provocam ou deveriam provocar indignação social. As empresas procuram deixar prevalecer a ética da responsabilidade, da racionalidade instrumental, em detrimento à ética da convicção, da racionalidade substantiva, também inerente aos homens.

O que se procura, no entanto, é delimitar as ações das empresas, o conveniente êxito da ética da responsabilidade, em detrimento ao homem multidimensional. A chamada responsabilidade social das empresas tem, a primeira vista, esta intenção. A delimitação social das empresas, através da cobrança de responsabilidade social pode ter o grande mérito por alertar a sociedade das práticas empresariais nem sempre justas.

Porém, emerge a preocupação de que a empresa se utilize as ações de cunho social para ampliar seu poder, tanto na dimensão interna, quanto na dimensão externa da empresa. Assim, se a empresa tornar-se o principal ator social, a ética que prevalecerá, será a sua ética. Afinal, como provedora do bem-comum, ela tornar-se-á uma ou a própria Grande Senhora da sociedade, ditando as normas de conduta e ética.

A superação do modelo de homem operacional e reativo poderá enterrar as possibilidades do desenvolvimento do homem parentético, eclipsando as potencialidades humanas. Portanto, quando a sociedade em geral, e, principalmente os teóricos organizacionais procuram legitimar esta possível situação, teme-se que possa estar acontecendo um vexatório desrespeito ao agente administrativo – o homem.

O empreendedor, figura ligada ao desenvolvimento econômico não deveria se abster de desenvolver também as potencialidades humanas, não sobrepujá-las aos interesses econômicos das empresas. O papel do empreendedor pode ser mais amplo do que simplesmente legitimar o interesse próprio em detrimento do bem comum, ignorando o agente administrativo – o homem multidimensional. O empreendedor pode ajudar a reconstituir o homem virtuoso e bom aristotélico, substituído pelo interesse único de desenvolvimento econômico.

Além disso, ao invés da responsabilidade social corporativa delimitar o poder das empresas, pode acabar ampliando-o, quando se torna mais um meio da empresa justificar determinadas situações ou imposições tanto aos seus empregados, como à sociedade em geral. A responsabilidade social corporativa é atualmente, um diferencial competitivo, que tende no longo prazo, a causar mais danos do que benefícios ao homem.

Assim, recomenda-se que o fenômeno, responsabilidade social corporativa, seja estudado e legitimado de forma à garantir, ou pelo menos, incentivar a superação do homem parentético. Acredita-se que então, a teoria organizacional poderá contribuir para a melhoria da condição humana, não somente para a melhoria dos interesses econômicos.

REFERÊNCIAS

- AÇÃO social das empresas. Disponível em: <<http://www.fiesp.com.br>>. Acesso em: 14 ago. 2001.
- A GENERAL introduction. Disponível em: <<http://www.cepaa.org>>. Acesso em: set. 2000.
- ARISTÓTELES. **Ética a Nicômaco**. Coleção a obra-prima de cada autor. São Paulo: Ed. Martin Claret, 2001.
- ASHLEY, P. A; COUTINHO, R.B.G.; TOMEI, P. A. **Responsabilidade social corporativa e cidadania empresarial: uma análise conceitual comparativa**. Disponível em: <<http://www.gset.org>>. Acesso em: ago. 2000.
- ARRUDA, M.C.C. de; NAVRAN, F. Indicadores de clima ético nas empresas. **Revista de Administração de Empresas**. v. 40, n. 3, jul/ago, 2000, p. 26-35.
- AUBERT, N. A. Neurose profissional. In: CHANLAT, J. F. **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. São Paulo: Atlas, 1994, vol. 2, p.163-193.
- BALANÇO social – a posição da CVM. 2000. Disponível em: <<http://www.cvm.gov.br>>. Acesso em: set. 2000.
- BARBOSA, L. O centro do universo. **Exame**. São Paulo, ano 35, n. 7, p.107-110, 4 abr. 2001.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Extra coleção. Lisboa: Edições 70, 2000.
- BASAGOITI, J.M. **Balanço social: para qualquer empresa é básica a consideração dos seus resultados sociais**. Disponível em: <<http://www.fides.org.br>>. Acesso em: set. 2000.
- BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1992.
- BRASIL. Projeto de Lei nº 0032/99. Cria e torna obrigatória a publicação do balanço social. **Tramitando do congresso nacional**.
- BRAZ, A. empresas descobrem seu papel social. **Mercado de Capitais**. São Paulo, ano X, nº 87, ago. 2001.
- CAPRA, F. **O ponto de mutação: a ciência, a sociedade e a cultura emergente**. 16.ed. São Paulo: Cultrix, 1994.

_____. **A teia da vida: uma nova compreensão científica dos sistemas vivos.** São Paulo: Cultrix, 1999.

CARDOSO, R. O exercício da cidadania empresarial. **Exame.** Guia de boa cidadania corporativa. São Paulo, edição 728, 2000, p. 16-17. Edição especial.

CARNEIRO, G. A. da S. **Balço social: histórico, evolução e análise de algumas experiências selecionadas.** São Paulo, 1994, 119 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – EAESP, Fundação Getúlio Vargas.

CHIZZOTTI, A. **Pesquisa em ciências humanas e sociais.** 4.ed. São Paulo: Cortez, 2000.

CREAGAN, J. A ética – parte essencial do setor empresarial. In: TEIXEIRA, N. G. (Org.). **A ética no mundo da empresa.** São Paulo: Pioneira, 1991, p.25-29.

CRUZ JUNIOR, J. B. da. Organização e administração de entidades públicas: aspectos políticos, econômicos e sociais de um paradigma emergente. **Revista de Administração Pública.** Rio de Janeiro, 22(3), p. 3-21, jul.-set., 1988.

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

_____. **Teoria e projeto das organizações.** 6.ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999b.

D'AMBROSIO, U. Cumprir ordens, por si só, não é suficiente como código de conduta ou obediência e normalidade: uma visão transdisciplinar. In: ESTEVES, S. A. P. (Org.). **O dragão e a borboleta: sustentabilidade e responsabilidade social nos negócios.** São Paulo: Axis Mundi/AMCE, 2000. p. 227-242.

DEGEN, R. **O empreendedor: fundamentos da Iniciativa empresarial.** São Paulo: McGraw-Hill, 1989.

DISKIN, L. Ética: um desafio à desigualdade. In: ESTEVES, S. A. P. (org.). **O dragão e a borboleta: sustentabilidade e responsabilidade social nos negócios.** São Paulo: Axis Mundi/AMCE, 2000. p. 53-62.

DOLABELA, F. **O segredo de Luísa.** São Paulo: Cultura, 1999.

DONAIRE, D. **Gestão ambiental na empresa.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

DRUCKER, P. F. **Inovação e espírito empreendedor: entrepreneurship prática e princípios.** São Paulo: Pioneira, 1986.

DUNFEE, T. W. O Marketing dos valores éticos. In: LORANGE, P.; BAIN, G.; GERRITY, T. P. **Dominando administração.** São Paulo: Makron Books, 1999, p. 363-366.

EMPRESAS e responsabilidade social – um estudo no nordeste do Brasil. Disponível em: <<http://www.balancosocial.org.br>>. Acesso em ago. 2000.

EMPRESAS que já divulgaram seu balanço social. Disponível em: <<http://www.balancosocial.org.br>>. Acesso em: ago. 2000.

ENRIQUEZ, E. Os desafios éticos nas organizações modernas. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 37, n. 2, abr./jun., 1997, p. 6-17.

ÉTICA: o que faz a diferença? Disponível em: <<http://www.fgvsp.br/academico/estudos/cene/etica.htm>>. Acesso em: set. 2000.

FACHIN, O. **Fundamentos de metodologia**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2001.

FERREL, O. C.; FRAEDRICH, J.; FERREL, L. **Ética empresarial: dilemas, tomadas de decisões e casos**. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso, 2001.

FERNANDES, A. P. Ética também constitui diferencial competitivo. **Gazeta Mercantil**. São Paulo, 30 ago. 2000, p. C-8.

FERNANDES, R. C. **Privado porém público: o terceiro setor na América Latina**. Rio de Janeiro: Relume-Dumará, 1994.

FILION, L. J. **O Empreendedorismo como tema de estudos superiores**. Disponível em <<http://www.epa.adm.br/empreend001.htm>>. Acesso em: 16 ago. 2001.

FLYVBJERG, B. Esboço de uma ética aplicada ao desenvolvimento sustentável: Aristóteles, Foucault e a phrónesis progressiva. **Revista Síntese**. Belo Horizonte, v. 21, n. 66, p. 337-352, jul.-set., 1994.

FRANÇA, G. de; DZIMIRA, S. Economia solidária e dádiva. **Organizações e sociedade**, Salvador, BA. v.1, p.141-183, dez.1993.

FUNDAÇÃO Fides. Disponível em: <<http://www.fides.org.br>>. Acesso em set. 2000.

GONÇALVES, E.L. **No Brasil, algumas lições importantes**. Disponível em: <<http://www.fides.org.br>>. Acesso em set. 2000.

GRAJEW, O. Negócios e responsabilidade social. In: ESTEVES, S. A. P. (org.). **O dragão e a borboleta: sustentabilidade e responsabilidade social nos negócios**. São Paulo: Axis Mundi/AMCE, 2000. p. 39-49.

HIRSCHMAN, A. O. **As paixões e os interesses: argumentos políticos para o capitalismo antes de seu triunfo**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1979.

INSTITUTO Ethos – Institucional. Disponível em: <<http://www.ethos.org.br>>. Acesso em set. 2000.

KATZ, D.; KAHN, R. L. **Psicologia das organizações**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1987.

KROETZ, C. E. S. Balanço social: uma demonstração da responsabilidade social, ecológica e gestorial das entidades. **Revista Brasileira de Contabilidade**. Brasília, ano XXVII, n. 113, set./out., 1998, p.42-51.

_____. **Balanço social: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2000.

KUHN, T. S. **A estrutura das revoluções científicas**. 5. ed. São Paulo: Perspectiva, 2000.

LANDIER, H. **A propósito do balanço social na França: sobre a boa utilização das ilusões governamentais**. Disponível em: <<http://www.fides.org.br>>. Acesso em set. 2000.

LEITE, C. B. **Filantropia e contribuição social**. São Paulo: LTr, 1998.

LUX, K. **O erro de Adam Smith**. São Paulo. Nobel, 1993.

MANFREDINI, C. Mais empresas publicam o balanço social. **Gazeta Mercantil**. São Paulo, 24/25 mar. 2001, p. A-10.

MARTINELLI, A. C. **Empresa-Cidadã: uma visão inovadora para uma ação transformadora**. Disponível em: <<http://www.gset.org>>. Acesso em set. 2000.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1995.

MAURUTTO, P.A. **Dissertando Milton Santos**. Disponível em: <<http://www.atarde.com.br/user/caloi/pensamen.htm>>. Acesso em: maio 2000.

MEGGINSON, L. MOSLEY, D. C.; PIETRI JR. P.H. **Administração: conceitos e aplicações**. 4.ed. São Paulo: Harbra, 1998.

MELO NETO, F. P. de.; FROES, C. **Responsabilidade social & cidadania empresarial - a administração do terceiro setor**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

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

MICKLETHWAIT, J.; WOOLDRIGE, A. **Os bruxos da administração: como entender a babel dos gurus empresariais**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

MILIONÁRIOS americanos e a filantropia. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, Caderno The Economist, p. A-3, 15 jun.1998.

- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. 3.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- NUNES, A. A vez da ética nas empresas. **Veja**. Ed. 1670, ano 33, n. 41, 11 out., 2000.
- OBJETIVO e Missão - IBASE. Disponível em: <<http://www.ibase.org.br>>. Acesso em: set.2000.
- OLIVEIRA NETO, V. de. **Responsabilidade social no Brasil e no mundo**. Disponível em: <<http://www.ethos.org.br>>. Acesso em 22 maio 2001.
- O QUE é o Gife. Disponível em: <<http://www.uol.com.br/gife/site/index.htm>>. Acesso em: set. 2000.
- PEROTTONI, M. A. Balanço social: liberdade ou obrigatoriedade? **Revista Brasileira de Contabilidade**. Brasília, ano XXVII, n.110, mar/abr. 1998, p.82.
- PESQUISA ação social das empresas**. Disponível em: <<http://www.ipea.gov.br>>. Acesso em set. 2000.
- POSADA, A. R.; RAMIREZ, F. D. A empresa na América latina: peculiaridades e possibilidades. In: GONÇALVES, E.L. **Balanço social da empresa na América latina**. São Paulo: Pioneira, 1980, p. 5-12.
- RAMOS, A. G. **Administração e contexto brasileiro**. Rio de Janeiro: FGV, 1983.
- _____. Modelos de homem e teoria administrativa. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, 18(2), p. 3-12, abr./jun.1984.
- _____. **A nova ciência das organizações: uma reconceituação da riqueza das nações**. 2.ed.Rio de Janeiro: FGV, 1989.
- REED, M. Teorização organizacional: um campo historicamente contestado. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, WALTER, R. (org.). **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1999.
- RIBEIRO, M. de S; LISBOA, L.. P. **Balanço social**. Disponível em: <<http://www.balancosocial.org.br>>. Acesso em: set. 2000.
- RICHARDSON, R. J. *et al.* **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- RIFKIN, J. Identidade e natureza do terceiro setor. In: CARDOSO, R.; RIFKIN, J.; FERNANDES, R. C. et al.. **3º setor desenvolvimento social sustentado**. 2. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2000.
- ROBBINS, S. e COULTER, M. **Administração**. 5.ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1998.

ROCHA, J. A. de O.; CRUZ JÚNIOR, J. B. da. **Notas sobre a teoria administrativa e organizacional**. 2000.

SALAMON, L. A emergência do terceiro setor - uma revolução associativa global. **Revista de Administração**, São Paulo. v. 33, n. 1, p.5-11, jan./mar., 1998.

SALM, J. F. Paradigmas na formação de administradores: frustrações e possibilidades. **Universidade e desenvolvimento**, Florianópolis, n.1, v.2, p.18-42, out.1993.

SANTOS, A. R. dos. **Metodologia científica: a construção do conhecimento**. 3. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2000.

SCHERMERHORN JR, J. R. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

SCHOMMER, P. C.; FISCHER, T. Cidadania empresarial no Brasil: os dilemas conceituais e a ação de três organizações baianas. **Organização & Sociedade**. v. 6, n. 15, maio/ago, 1999.

SCHON, D. **Beyond the stable state**. New York: The Norton Library, 1971.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico**. São Paulo: Nova Cultural, 1997.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende**. 3.ed. São Paulo: Best Seller, 1998.

SOARES, R. C. Gestão ética além do cumprimento das leis. **Gazeta Mercantil**. São Paulo, 28 mar. 2001. p. A-3.

SOUZA, N. de J. de. (coord.). **Introdução à economia**. São Paulo: Atlas, 1996.

SROUR, R. H. **Poder, cultura e ética nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

_____. **Ética Empresarial: posturas responsáveis nos negócios, na política e nas relações pessoais**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

SUCUPIRA, J. **A responsabilidade social das empresas**. Disponível em: <<http://www.balancosocial.org.br>>. Acesso em: ago. 2000.

SUNG, J.; SILVA, J. C. da. **Conversando sobre ética e sociedade**. Rio de Janeiro: Vozes, 1995.

TORRES, C. **Um pouco da história do balanço social**. Disponível em: <<http://www.balancosocial.org.br>>. Acesso em: ago. 2000.

TRIVINÓS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

TUGENDHAT, E. **Lições sobre ética**. Petrópolis: Vozes, 1996.

VASSALLO, C. Um novo modelo de negócios. **Exame**. Guia de boa cidadania corporativa. São Paulo, edição 728, 2000, p. 8-11. Edição especial.

VIEIRA, L. C. O paradigma do mercado e o futuro das organizações. **Gazeta Mercantil**. Caderno de Santa Catarina, Florianópolis, p.2, 14 ago. 1998.

APÊNDICE A - ROTEIRO PARA ENTREVISTA COM PRESIDENTE ARTEPLAS: VERSÃO APLICADA

1. Na sua percepção, o que é a responsabilidade social das empresas?
2. Quais os fatores que influenciaram e continuam a influenciar a Arteplas a realizar projetos de responsabilidade social, e, em que período?
3. Quais os tipos de projetos na dimensão interna de responsabilidade social que a Arteplas realiza?
4. Quais os tipos de projetos na dimensão externa de responsabilidade social que a Arteplas realiza?
5. Qual a sua percepção sobre a ISO 14000?
6. A empresa possui um SGA – Sistema de Gerenciamento Ambiental formalmente instituído?
7. Como a Arteplas divulga a sua atuação de responsabilidade social?
8. Quais os principais reflexos ou impactos das ações de responsabilidade social da Arteplas ao longo do tempo?
9. Existe algum outro aspecto ou fator que merece destaque e que não foi abordado?

APÊNDICE B - ROTEIRO PARA ENTREVISTA COM PRESIDENTE ARTEPLAS: VERSÃO INICIAL

ANTES:

1. Na sua percepção, o que é a responsabilidade social das empresas?
2. Quais os fatores que influenciaram ou colaboraram para a Arteplas iniciar projetos de responsabilidade social, e, em que período?

DURANTE:

3. Quais os fatores que continuam a influenciar ou colaborar para a Arteplas realizar projetos de responsabilidade social?
4. Quais os tipos de projetos na dimensão interna de responsabilidade social que a Arteplas realiza?
5. Quais os tipos de projetos na dimensão externa de responsabilidade social que a Arteplas realiza?
6. Qual a sua percepção sobre a ISO 14000?
7. A empresa possui um SGA – Sistema de Gerenciamento Ambiental formalmente instituído?
8. Como a Arteplas divulga a sua atuação de responsabilidade social?

DEPOIS:

9. Quais os principais reflexos ou impactos das ações de responsabilidade social da Arteplas ao longo do tempo?
10. Existe algum outro aspecto ou fator que merece destaque e que não foi abordado?

APÊNDICE C – ENTREVISTA: CORPO GERENCIAL E NÃO-GERENCIAL PRÉ-TESTE

Nome:

Escolaridade:

Função atual:

Tempo de serviço na empresa:

1. Você define a Responsabilidade Social das empresas como:

- Uma obrigação da empresa em relação aos seus funcionários e seus dependentes.
- Uma obrigação da empresa em relação aos seus funcionários, seus dependentes, meio-ambiente, fornecedores, clientes, governo, a comunidade local e a sociedade em geral.
- Investimentos espontâneos da empresa em benefício dos seus funcionários e seus dependentes.
- Investimentos espontâneos da empresa em benefício dos seus funcionários, seus dependentes, meio-ambiente, fornecedores, clientes, governo, a comunidade local e a sociedade em geral.

Você tem outra percepção ou algum comentário sobre a responsabilidade social das empresas?

2. Na sua opinião, os investimentos da Arteplas em responsabilidade social:

- Devem ser limitados, mas só os relativos aos funcionários e seus dependentes.
- Devem ser limitados, mas só os relativos ao meio-ambiente, fornecedores, clientes, governo, a comunidade local e a sociedade em geral.
- Devem ser limitados de maneira geral.
- Não devem sofrer qualquer tipo de limitação.

Justifique a sua opinião.

3. Na sua opinião, a Arteplas deve criar uma estrutura para encarregar-se formalmente das suas ações sociais?

- Sim Não

Por que?

4. Na sua opinião, a Arteplas deve divulgar interna e externamente as suas ações sociais?

- Sim Não

Por que?

5. A preocupação da Arteplas com as ações sociais, na sua opinião, começou:

- Antes do seu ingresso na empresa.
- Depois do seu ingresso na empresa.

Você tem algum esclarecimento ou comentário?

6. Na sua percepção, os funcionários e seus dependentes, acham que as ações sociais da empresa:

- São importantes e devem ser mantidas, beneficiando apenas os funcionários e seus dependentes.
- São importantes e devem ser mantidas, beneficiando apenas o meio-ambiente, fornecedores, clientes, governo, a comunidade local e a sociedade em geral.
- São importantes e devem ser mantidas, beneficiando os funcionários e seus dependentes, meio-ambiente, fornecedores, clientes, governo, a comunidade local e a sociedade em geral.
- Os funcionários e seus dependentes não têm conhecimento das ações sociais da empresa e/ou não tem opinião a respeito.

Você gostaria de comentar ou acrescentar algo mais?

7. Priorize os itens abaixo pela ordem de importância de cada item para a condução dos negócios da empresa (enumere em ordem crescente de 1 a 6).

- Honestidade e transparência nas relações com fornecedores, clientes, governo, comunidade local e a sociedade em geral.
- Cuidado com a saúde financeira da empresa.
- Tratamento dispensado aos funcionários.
- Credibilidade e boa imagem da empresa.
- Investimento em tecnologia.
- Cuidado com o meio ambiente.

Você gostaria de acrescentar algum outro item ou comentar algo mais?

8. Na sua opinião, o interesse dos funcionários em geral, na realização das ações sociais da Arteplas:

- É grande, a maioria dos funcionários tem interesse.
- É parcial, uma pequena parcela dos funcionários tem interesse.
- É nulo, os funcionários não se interessam.

9. Na sua opinião, a participação dos funcionários em geral, na realização das ações sociais da Arteplas:

- É grande, a maioria dos funcionários participa.
- É parcial, uma pequena parcela dos funcionários participa.
- É nula, os funcionários não participam.

Você gostaria de comentar algo mais a respeito do interesse e da participação dos funcionários em geral na realização das ações sociais da empresa?

APÊNDICE D – ENTREVISTA: CORPO GERENCIAL E NÃO-GERENCIAL VERSÃO APLICADA

Escolaridade:

Função atual:

Tempo de serviço na empresa:

1. Na sua opinião, a Responsabilidade Social das empresas é entendida como:

- Uma obrigação da empresa em relação aos seus funcionários e seus dependentes.
- Uma obrigação da empresa em relação aos seus funcionários, seus dependentes, meio-ambiente, fornecedores, clientes, governo, a comunidade local e a sociedade em geral.
- Investimentos espontâneos da empresa em benefício dos seus funcionários e seus dependentes.
- Investimentos espontâneos da empresa em benefício dos seus funcionários, seus dependentes, meio-ambiente, fornecedores, clientes, governo, a comunidade local e a sociedade em geral.

Você tem outra percepção ou algum comentário sobre a responsabilidade social das empresas?

2. Na sua opinião, os recursos investidos pela Arteplas em responsabilidade social:

- Devem ser limitados, mas só os relativos aos funcionários e seus dependentes.
- Devem ser limitados, mas só os relativos ao meio-ambiente, fornecedores, clientes, governo, a comunidade local e a sociedade em geral.
- Devem ser limitados de maneira geral.
- Não devem sofrer qualquer tipo de limitação.

Justifique a sua opinião.

3. Na sua opinião, a Arteplas deve criar uma estrutura para encarregar-se formalmente das suas ações sociais?

- Sim Não

Por que?

4. Na sua opinião, a Arteplas deve divulgar interna e externamente as suas ações sociais?

- Sim Não

Por que?

5. A preocupação da Arteplas com as ações sociais, na sua opinião, começou:

- Antes do seu ingresso na empresa. Depois do seu ingresso na empresa.

Você tem algum esclarecimento ou comentário?

6. Na sua percepção, os funcionários e seus dependentes, acham que as ações sociais da empresa:

- São importantes e devem ser mantidas, beneficiando apenas os funcionários e seus dependentes.
- São importantes e devem ser mantidas, beneficiando apenas o meio-ambiente, fornecedores, clientes, governo, a comunidade local e a sociedade em geral.
- São importantes e devem ser mantidas, beneficiando os funcionários e seus dependentes, meio-ambiente, fornecedores, clientes, governo, a comunidade local e a sociedade em geral.
- Os funcionários e seus dependentes não têm conhecimento das ações sociais da empresa e/ou não tem opinião a respeito.

Você gostaria de comentar ou acrescentar algo mais?

7. Priorize, segundo sua opinião, os itens abaixo pela ordem de importância de cada item para a condução dos negócios da empresa (enumere em ordem de 1 a 6).

- Honestidade e transparência nas relações com fornecedores, clientes, governo, comunidade local e a sociedade em geral.
- Cuidado com a saúde financeira da empresa.
- Tratamento dispensado aos funcionários.
- Credibilidade e boa imagem da empresa.
- Investimento em tecnologia.
- Cuidado com o meio ambiente.

Você gostaria de acrescentar algum outro item ou comentar algo mais?

8. Na sua opinião, o interesse dos funcionários em geral, na realização das ações sociais da Arteplas:

- É grande, a maioria dos funcionários tem interesse.
- É parcial, uma pequena parcela dos funcionários tem interesse.
- É nulo, os funcionários não se interessam.

9. Na sua opinião, a participação dos funcionários em geral, na realização das ações sociais da Arteplas:

- É grande, a maioria dos funcionários participa.
- É parcial, uma pequena parcela dos funcionários participa.
- É nula, os funcionários não participam.

Você gostaria de comentar algo mais a respeito do interesse e da participação dos funcionários em geral na realização das ações sociais da empresa?

10. Outros comentários que você gostaria de fazer a respeito da responsabilidade social das empresas em geral ou em especial da Arteplas.

ANEXO A - Projeto de lei nº 032/99 – Obrigatoriedade de Publicação do Balanço Social (em tramitação pelo Congresso Nacional Brasileiro)

Art. 1º. Ficam obrigadas a elaborar, anualmente, o Balanço Social:

I – as empresas privadas que tiveram cem empregados ou mais no ano anterior à sua elaboração;

II – as empresas públicas, sociedades de economia mista, empresas permissionárias e concessionárias de serviços públicos em todos os níveis da administração pública, independentemente do número de empregados.

Art. 2º. Balanço Social é o documento pelo qual a empresa apresenta dados que permitam identificar o perfil da atuação social da empresa durante o ano, a qualidade de suas relações com os empregados, o cumprimento das cláusulas sociais, a participação dos empregados nos resultados econômicos da empresa e as possibilidades de desenvolvimento pessoal, bem como a forma de sua interação com a comunidade e sua relação com o meio ambiente.

Art. 3º. O Balanço Social deverá conter informações sobre:

I – A empresa: faturamento bruto; lucro operacional; folha de pagamento bruta, detalhando o total das remunerações e valor total pago a empresas prestadoras de serviço;

II – Os empregados: número de empregados existentes no início e no final do ano, discriminando a antigüidade na empresa; admissões e demissões durante o ano; escolaridade, sexo, cor e qualificação dos empregados; número de empregados por faixa etária; número de dependentes menores; número mensal de empregados temporários; valor total da participação dos empregados no lucro da empresa; total da remuneração paga a qualquer título às mulheres na empresa; percentagem de mulheres em cargos de chefia em relação ao total de cargos de chefia da empresa; número total de horas-extras trabalhadas; valor total das horas-extras pagas;

III – valor dos encargos sociais pagos, especificando cada item;

IV – Valor dos tributos pagos, especificando cada item;

V – Alimentação do trabalhador: gastos com restaurante, ticket-refeição, lanches, cestas básicas e outros gastos com a alimentação dos empregados, relacionando, em cada item, os valores dos respectivos benefícios fiscais eventualmente existentes;

VI - Educação: valor dos gastos com treinamento profissional; programas de estágios (excluídos salários); reembolso de educação; bolsas escolares; assinaturas de revistas; gastos com biblioteca (excluído pessoal); outros gastos com educação e treinamento dos empregados, destacando os gastos com os empregados adolescentes; relacionando, em cada item, os valores dos respectivos benefícios fiscais eventualmente existentes;

VII – Saúde dos empregados: valor dos gastos com planos de saúde; assistência médica; programas de medicina preventiva; programas de qualidade de vida e outros gastos com saúde; relacionando, em cada item, os valores dos respectivos benefícios fiscais eventualmente existentes;

VIII – Segurança no trabalho: valor dos gastos com segurança no trabalho, especificando os equipamentos de proteção individual e coletiva na empresa;

IX – Outros benefícios: seguros (valor da parcela paga pela empresa); valor dos empréstimos aos empregados (só o custo); gastos com atividades recreativas; transportes; creches e outros benefícios oferecidos aos empregados; relacionando, em cada item, os valores dos respectivos benefícios fiscais eventualmente existentes;

X – Previdência privada: planos especiais de aposentadoria; fundações previdenciárias; complementações; benefícios aos aposentados; relacionando, em cada item, os valores dos respectivos benefícios fiscais eventualmente existentes;

XI – Investimentos na comunidade: valor dos investimentos na comunidade (não incluir gastos com empregados) nas áreas de cultura, esportes, habitação, saúde pública, saneamento, assistência social segurança, urbanização, defesa civil, educação, obras públicas, campanhas públicas e outros, relacionando, em cada item, os valores dos respectivos benefícios fiscais eventualmente existentes;

XII – Investimentos em meio ambiente: reflorestamento; despoluição; gastos com introdução de métodos não-poluentes e outros gastos que visem à conservação ou

melhoria do meio ambiente, relacionando, em cada item, os valores dos respectivos benefícios fiscais eventualmente existentes;

§ único: Os valores mencionados no Balanço Social deverão ser apresentados relacionando-se o percentual de cada item em relação à folha de pagamento e ao lucro operacional da empresa.

Art. 4º. As empresas mencionadas no artigo 1º. deverão dar publicidade ao seu balanço social, na forma do artigo 7º e 8º. desta lei, até o dia 30 de abril de cada ano.

§ único: As empresas que são obrigadas a publicar balanço patrimonial e financeiro seguirão os prazos previstos na legislação específica, e farão publicar o Balanço Social juntamente com aquele.

Art. 5º O Poder Executivo poderá utilizar-se das informações do Balanço social das empresas com vistas à formulação de políticas e programas de natureza econômico-social, em nível nacional e regional.

Art. 6º É facultada às empresas não mencionadas nos incisos I e II do artigo 1º a apresentação do balanço social.

Art. 7º O Balanço Social será afixado na entrada principal dos estabelecimentos da empresa nos seis primeiros meses da sua divulgação.

Art. 8º É garantido o acesso e divulgação do Balanço Social aos empregados da empresa e às autoridades e órgãos governamentais e do Legislativo, sindicatos, universidades e demais instituições públicas ou privadas ligadas ao estudo e à pesquisa das relações de trabalho ou da promoção da cidadania.

Art. 9º As obrigações contidas na presente lei não substituem quaisquer outras obrigações de prestação de informações aos órgãos públicos anteriormente estabelecidos pela legislação.

Art. 10 As empresas que não atenderem ou fraudarem, no todo ou em parte, ao disposto na presente lei, ficarão impedidas de participar de licitação e contratos da Administração Pública, de se beneficiar de incentivos fiscais e dos programas de crédito oficiais e serão sujeitas à multa pecuniária no valor a ser definido pelo Executivo, que será dobrada em caso de reincidência.

§ Único: O Poder Executivo deverá dar publicidade das empresas que não cumprirem o disposto no artigo 1º ao final de cada exercício.

Art. 11 O Poder Executivo regulamentará esta lei no prazo de noventa dias a contar da sua publicação, dispondo sobre as medidas necessárias à sua plena eficácia, inclusive sobre os critérios de fiscalização e os órgãos competentes ao seu fiel cumprimento.

Art. 12 Esta lei entra em vigor no exercício financeiro subsequente ao de sua publicação. Revogam-se as disposições em contrário.