



Tatiana Rosenchan
São Paulo, setembro de 1998

Dissertação MBA: Responsabilidade Social Como Estratégia Corporativa:
O Caso da Johnson & Johnson

ERRATA:

Página	Parágrafo	Linha	Onde se lê:	Leia-se:
Rosto	Resumo	2	socioeconômicas	socioeconômica
Sumário	Acrescentar Anexos.....			50
Agradecimentos	1	3	reconhece	reconheço
Agradecimentos		9	Sra. Enfermeira Diretora Mery	Sra. Enfermeira Diretora Mery Aidar Bassi
Agradecimentos		16	Hospital Municipal	Hospital Municipal Dr. José de Carvalho Florence- São José dos Campos (SP)
Agradecimentos		17	Hospital Nossa Sra. de Fátima	Hospital Nossa Sra. de Fátima- São José dos Campos (SP)
Agradecimentos		18	Sta. Casa de Misericórdia	Irmandade Santa Casa de Misericórdia - São José dos Campos (SP)
1	3	1	, cujo estilo de atuação não ser	, apesar de não representar
1	3	6	a grande a importância	a grande importância
2	1	1	para que seja uma	para que se crie
2	3	5	e que todos têm	e de que todos têm
3	1	2	que empresas vêm adotando	que as empresas vêm adotando
3	2	3	é tem uma longa tradição	tem uma longa tradição
4	1	3	Habituação a viver,	Habituaados a viver
4	1	6	tomando-nos engrenagens	tornando-nos engrenagens
5	3	4	Nova Iorque	Nova Iorque
5	6	3	se transformaram esgotos	se transformaram em esgotos
6	2	6	Crio-se	Criou-se
7	3	10	o de arranjar para uma pessoa	o de arranjar trabalho para uma pessoa
7	3	11	(O'Connel)	(O'Connel, 1987, p.53/54)
8	2	1	multipla	múltipla
8	2	11	dividas	divididas

Página	Parágrafo	Linha	Onde se lê:	Leia-se:
9	1	3	a diminuição	à diminuição
9	3	5	por pessoa tornasse	por pessoa se tornasse
9	4	2	a mal cuidarem	a cuidarem mal
9	6	1	Salamon Lester	Lester Salamon
10	2	3	acompanhada	conseqüente
13	1	2	perceberem de que só tem	perceberem que só têm
13	1	5	(MARTINELLI,	(MARTINELLI in TORO,
13	2	3	para isso, precisa	para isso precisa
13	4	8	os funcionários são fazem juz	os funcionários fazem juz
14	1	1	Responsabilidade social na realidade vai	Responsabilidade social, na realidade, vai
14	2	5	estima que a contribuição seja	estimou a contribuição por volta de
14	3	2	Da parte das empresas, uma ilustração deste	Da parte das empresas; uma ilustração
14	3	4	, congregando organizações (fundações e	, congregando organizações, fundações e
15	1	6	começam também aparecer	começam também a aparecer
15	3	2	postura ética.	postura ética, como bem retratam os depoimentos abaixo:
16	4	4	O investimento e inserção na comunidade incentivando desenvolvimento social com o intuito de criar mais dignidade e justiça constitui uma vantagem competitiva e diferencial para a empresa.	O investimento e a inserção na comunidade, incentivando o desenvolvimento social com o intuito de criar mais dignidade e justiça, constituem uma vantagem competitiva e um diferencial para a empresa.
16	5	2	o quanto tem a ganhar	o quanto têm a ganhar
16	8	Substituir parágrafo por: Elas tornam-se mais animadas. O ser humano, ao ver o próximo em situação mais difícil que a sua, tende a valorizar mais o que tem e a sua realidade. Passa, por exemplo, a ver que, se um tetraplégico consegue realizar suas tarefas de forma que nos parece de extrema complexidade, nosso dia-a-dia na empresa torna-se muito mais simples e ações que, no passado pareciam, quase impossíveis, tornam-se alcançáveis.		

Página	Parágrafo	Linha	Onde se lê:	Leia-se:
17	2	Substituir por: Passam a respeitar muito mais a opinião alheia.		
17	4	5	dia-dia	dia-a-dia
17	4	7	autênticos nosso, que	autênticos, que
17	4	12	à seu trabalho	a seu trabalho
17	5	3	as necessidades	às necessidades
18	1	2	trabalhar	trabalharem
18	3	5	Handy ainda afirma que o Terceiro setor se transformará no futuro	Handy afirma ainda que o Terceiro Setor transformar-se-á, futuramente,
19	1	12	e façam algo similar.	e façam algo similar?
20	1	1	Conforme analisa Philip Kotler e Alan R. Andreasen empresas	Conforme analisam Philip Kotler e Alan R. Andreasen, empresas
21	2	3	bolar	criar
21	2	18	entre moças de	com moças
21	3	3	ou equipamento	ou equipamentos
21	3	6	, do qual a renda	, cuja renda
22	1	1	Combate contra a fome	Combate à fome
22	1	2	incentivar já que	incentivar, já que
22	1	8	ao final do ano	até o final do ano
22	1	9	American Express junto com alguns parceiros	American Express e mais alguns parceiros
22	1	13	se voluntariaram	se apresentaram como voluntários
22	1	14	no combate contra a fome	no combate à fome
22	2	1	constitui no	constitui o
22	2	4	aceitou em conceder	aceitou conceder
22	2	6	remédios de alívio de dor	analgésicos
22	2	11	sofrem	sofre
22	2	12	não alcançaria normalmente	não fosse alcançado normalmente
22	3	1	Contudo que	Embora
22	3	3	não há dúvida de que todos sabem e apoiam a idéia de que ao atuar socialmente	não há dúvida de que ao atuar de modo socialmente
23	1	2	Aperfeccionar este	Aperfeiçoar esse
23	1	7	se dar o luxo de	se dar ao luxo de
23	1	6	ou traz nocividade ao seu	ou é nocivo a seu

Página	Parágrafo	Linha	Onde se lê:	Leia-se:
23	1	8	não será ele que sairá	ele não sairá
23	2	8	reuniu-se	foram reunidas
23	2	19	estejam	estivessem
24	2	4	fatores que devemos estar alertos ao formar	fatores aos quais devemos estar alertas ao formar
24	4	1	Outro fator a qual	Outro fator ao qual
24	4	4	algum tipo de imagem	uma imagem
24	6	5	não é sustentado.	não é sustentada.
24	6	6	Aquele que faz de forma oportunística isso é	Aquele que age de forma oportunística é
25	3	5	Há ainda controvérsias em relação à questão se a publicação do balanço deve ser obrigatória ou não.	Há ainda controvérsias quanto ao fato de a publicação ser obrigatória ou não.
26	2	3	, começa a se acrescentar um pouco o que a	Amplia-se o relatório a respeito do que a
26	2	13	um projeto de lei relacionada à	um projeto de lei relacionado à
26	2	17	engaja	engaja
26	2	17	em realação	em relação
27	1	1	dada a divulgação	dada à divulgação
28	1	1	Antes de seguir-se para o estudo	Antes de proceder-se ao estudo
28	2	18	são provenientes	são oriundos
28	2	19	dotações	doações
29	2	3	brasil	Brasil
29	3	10	certificando	empenhando
31	1	3	Analizou-se	Analisaram-se
31	2	6	constitui	constitui-se
32	1	3	devido a limitações	devido às limitações
33	1	5	mulheres trabalham	mulheres que trabalham
34	1	3	resíduo	resíduos
34	1	4	rigoroso sendo da legislação	rigoroso da legislação
34	1	6	utilizando-se	empregando
34	1	7	ganhando	mediante
34	1	11	são convidadas	é convidado
34	1	14	utiliza	utilização
34	1	18	e trabalhos	e desenvolvendo também trabalhos na área social
34	2	2	junto	em conjunto com
34	2	5	mundial	mundiais

Página	Parágrafo	Linha	Onde se lê:	Leia-se:
35	1	2	a comunidade	à comunidade
35	2	6	Valo do Paraíba	Vale do Paraíba
35	2	10	eram muito precárias.	era muito precária.
35	2	10	supriam	supria
35	2	19	a Santa Casa	à Santa Casa
36	1	12	mantido	mantida
36	2	2	que executa	que as executa
37	2	2	junto a	junto à
37	2	12	fazem	faz ainda
38	2	1	em relação	sobre
38	2	2	como este	o impacto deste
39	1	1	Gerente de Qualidade	Diretor de Garantia de Qualidade e <i>Regulatory Affairs</i>
39	1	7	tenha uma valoração do	valorize o
39	3	3	desassociadas	dissociadas
39	4	1	O impacto em si acredito que não é	Acredito que o impacto em si não seja
40	4	5	Medália	Medalha
40	6	2	gastam em doar,	gastam ao doar
40	8	1	Tem muitos que eram alunos da Escola que trabalham aqui agora.	Atualmente trabalham conosco muitos ex-alunos.
40	8	2	, a tarde, a noite,	, à tarde, à noite,
40	8	2	, tem	, há
40	9	2	Tem	Há
40	10	1	Tem	Há
40	10	2	eles aceitam bem	eles são bem aceitos
41	2	5	tinha	havia
41	2	5	Tinham algumas que eram	Algumas eram
41	7	1	Tem algumas	Há
42	4	2	as vezes	às vezes
42	7	5	a sentimento	a um sentimento
42	10	3	tranquilo	tranquilha
43	4	3	que	quem
43	4	4	que	quem
43	5	2	cumpri	cumpre
43	6	2	Ter	Ter
43	9	1	dia-dia	dia-a-dia
45	2	2	darem-se	se darem
45	2	4	demandando que produtos	demandando produtos
45	2	8	direitos	direito
47	2	2	Acrescentar v. 74, n. 5-6	

Página	Parágrafo	Linha	Onde se lê:	Leia-se:
47	4	1	CIVICUS	FOX, Leslie M., SCHEARER, S. Bruce
47	4	2	Acrescentar CIVICUS	
47	10	1	Acrescentar São Paulo	
47	13	1	Acrescentar São Paulo	
48	4	2	Acrescentar Englewood Cliffs:	
48	10	1	Acrescentar São Paulo	
48	12		Acrescentar USA: The Foundation Center, 1987.	
49	4	1	Acrescentar São Paulo	
49	<p>Acrescentar os seguintes itens bibliográficos:</p> <p>A CONTRIBUIÇÃO DO 3º SETOR PARA O DESENVOLVIMENTO SUSTENTADO DO PAÍS. São Paulo: Gazeta Mercantil, 28 agosto 1998.</p> <p>LEITE, Beatriz Palha et al. <i>A Ação do Setor Privado no Desenvolvimento Social</i>. Coronel Fabriciano (MG): Instituto Católico de Minas Gerais, 1996 (Monografia, Curso de Pós Graduação "Lato Sensu", Administração e Desenvolvimento de Recursos Humanos).</p> <p>MELO RICO, Elizabeth. <i>O Empresariado, a Filantropia e a Questão Social</i>. São Paulo: Instituto de Estudos Especiais da PUC/SP.</p> <p>VOLPI, Mário. <i>GIFE - Grupo de Institutos, Fundações e Empresas: Um Exemplo de Cidadania Empresarial</i>. Análise Comparativa de sua Atuação em Relação ao Centro Mexicano para la Filantropia - CEMEFI. Brasília: Universidade de Brasília, 1998.</p>			

RESPONSABILIDADE SOCIAL COMO ESTRATÉGIA CORPORATIVA:

O Caso da Johnson & Johnson

Banca examinadora

Prof. Orientador Luiz Carlos Merege

Prof.

Prof.

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

TATIANA ROSENCHAN

RESPONSABILIDADE SOCIAL COMO ESTRATÉGIA CORPORATIVA:
O Caso da Johnson & Johnson

Dissertação apresentada ao Curso de Pós-Graduação
Opção Profissional MBA da FGV/EAESP
Área de Concentração: Economia Social e Terceiro Setor

Orientador: Prof. Dr. Luiz Carlos Merege

SÃO PAULO

1998



Fundação Getúlio Vargas
Escola de Administração
de Empresas de São Paulo
Biblioteca



2190/98



1199802190

0024 - 92460

Escola de Administração de Empresas de São Paulo	
Data	26.11
Tombo	2190/98
Nº da Chamada	324.72
	R813v
	Dis.
	e.2

Calvo

ROSENCHAN, Tatiana. Responsabilidade Social Como Estratégia Corporativa: O Caso da Johnson & Johnson São Paulo: EAESP/FGV, 1998. 53 p.
(Dissertação de Mestrado apresentada ao Curso de Pós-Graduação - Opção Profissional: MBA da EAESP/FGV, Área de Concentração: Economia Social e Terceiro Setor)

Resumo: Trata da reorganização do espaço público/civil através de novos posicionamentos dos diferentes agentes da realidade socioeconômicas. Debate a necessidade da conscientização das possibilidades de sinergia na atuação conjunta entre os setores público, privado e terceiro setor. Enfoca, através de ilustrações e estudo de caso, o importante e estratégico papel que a empresa assume como protagonista social. Analisa impactos e consequências dessa atuação.

Palavras-Chave: Terceiro Setor - Filantropia Empresarial - Cidadania Empresarial - ONG - Responsabilidade Social - Trabalho Voluntário

SUMÁRIO

Introdução.....	1
Capítulo I - Terceiro Setor.....	4
1.1 - Cenário Atual	
1.2 - Histórico	
Capítulo II - Responsabilidade Social das Empresas.....	11
2.1 - Opção Estratégica	
2.2 - Desenvolvimento e Crescimento Pessoal, Social e Profissional	
2.3 - Marketing Social	
2.4 - Balanço Social	
Capítulo III - Exemplos de Atuações.....	28
Capítulo IV - Estudo de Caso: Johnson & Johnson.....	31
4.1 - Objetivo	
4.2 - Metodologia	
4.3 - Descrição da Empresa e Posicionamento Responsabilidade Social	
4.4 - A Fundação Escola de Enfermagem R. W. Johnson	
4.5 - Impacto: Visão de <i>Stakeholders</i>	
Capítulo V - Perspectivas e Conclusões Finais.....	45

Bibliografia.....	47
-------------------	----

I. Nosso Credo - Johnson & Johnson

II. Questionários utilizados nas entrevistas

AGRADECIMENTOS

Este trabalho é em grande parte o resultado da colaboração dedicada, prestimosa e de valor inestimável de inúmeras pessoas. É com muito carinho e uma enorme gratidão que reconhece o empenho de todos em geral e em particular de:

Meus queridos pais, irmão, Marcus

Prof. Dr. Luiz Carlos Merege

Prof. Dra. Nancy Rozenchan

Colegas e professores do MBA

Ruth R. Hamburger

Marta I. R. Cicolo

Sr. Fernando Peso Silva

Sra. Enfermeira Diretora Mery

Sr. Roberto Amaral

Sr. José Cividanes

Sr. Carlos Augusto Ferraz

Sr. Ivan Cubarenco

Regina Helena

Enfermeira Telma

Prontil

Hospital Municipal

Hospital Nossa Sra. De Fátima

Sta. Casa de Misericórdia

Obrigada!

"Para fazer grandes coisas não é preciso estar acima dos
homens, é necessário estar com eles".

Montesquieu

INTRODUÇÃO

Os papéis tradicionalmente cristalizados dos diferentes setores que compõem nossa realidade social estão sendo alterados de forma dinâmica e ágil. Já não cabe mais a idéia da dicotomia "privado versus público" que no passado parecia tão óbvia e estável. Antigos e novos *players* passam a assumir papéis previamente inimagináveis. Somos hoje ativos participantes e espectadores de uma "revolução silenciosa". (MEREGE, 17/12/1997, p.24). Revolução esta que alcança e influencia todos os cantos do planeta, atingindo todos os grupos e setores socioeconômicos, além de ser responsável por oportunidades de desenvolvimento pessoal, profissional e social.

Para que possamos usufruir desta possibilidade de mudança e transformação de maneira a aproveitar a oportunidade de criar-se uma sinergia entre as diferentes partes, é necessário que todos nós, como participantes desta "revolução" entendamos e conheçamos melhor o que significa e porque agir como cidadão, nossas responsabilidades sociais, os diversos grupos e setores atuantes e respectivas funções, tentando ainda vislumbrar inéditas e criativas possibilidades de atuação. Chegou o momento de nos engajarmos, reorganizando o espaço público, criando novas formas de atuação, assim como uma conscientização geral para que a responsabilidade social seja cumprida por todos.

O Terceiro Setor, cujo estilo de atuação não ser uma realidade nova e sim "uma nova categoria conceitual para estudar um fenômeno tão antigo como a Humanidade"(MEREGE, 17/12/1997, p. 24), constitui um campo de estudo e atuação que neste momento está florescendo de maneira surpreendente. Na mídia, nas universidades, nas empresas, no setor público, passa-se a discutir, debater e reconhecer a grande importância deste setor. Centros de estudo, grupos de atuação, literatura estão surgindo em cada canto do mundo, constituindo uma

oportunidade de agirmos para que seja uma sociedade mais justa e digna de ser vivida.

Este setor, apesar de já bastante atuante, ainda é novo, frágil e bastante informal. Temos ainda um longo caminho a pesquisar, aprender, entender, fazer, divulgar e principalmente nos conscientizar.

O presente estudo objetiva oferecer uma perspectiva sobre o Terceiro Setor, enfocando principalmente a reorganização do espaço público através da atuação das empresas (o setor privado), analisando o que significa este tipo de atuação, ilustrando uma parte da miríada de formas e oportunidades de atividades, a fim de se criar uma conscientização de que as possibilidades são múltiplas e que todos têm a ganhar em diversos aspectos (social, pessoal, financeiro e profissional).

O primeiro capítulo propõe-se a apresentar um panorama geral sobre o Terceiro Setor, definindo-o, descrevendo diferentes formas de representação, um breve histórico e perspectivas.

O segundo capítulo enfoca a atuação da empresa como protagonista social e cidadão, analisando sua responsabilidade nesse sentido. Aborda as surpreendentes oportunidades que essa atuação significa para a empresa, mostrando que não constitui apenas uma obrigação, mas sim uma opção estratégica, levando a amplas possibilidades de desenvolvimento e crescimento pessoal, social e profissional. Estuda também como esta forma de atuação representa oportunidades de promoção de imagem e postura ética, analisando maneiras como isso acontece e possíveis pontos de controvérsia. E apresenta uma importante ferramenta, o balanço social, a ser utilizada pelas empresas para divulgar e incentivar este tipo de atuação, tornando-a transparente e expondo-a para todos.

O terceiro capítulo fornece alguns exemplos específicos de formas de atuação que empresas vêm adotando. O intuito é sugerir e ilustrar que existe um campo muito amplo e criativo de possibilidades.

O capítulo seguinte, o quarto, propõe-se a descrever um estudo de caso e pesquisa feita junto à Johnson & Johnson, uma empresa que surgiu numa cultura e sociedade em que a atuação civil e comunitária é tem uma longa tradição. Este estudo visa também a analisar e ilustrar como este tipo de atuação impacta na comunidade e sociedade onde se insere.

O quinto capítulo apresenta conclusões finais a respeito deste ensaio, analisando também tendências, perspectivas e sugestões para estudos futuros.

CAPÍTULO I

TERCEIRO SETOR

1.1 Cenário Atual

Estamos vivendo hoje um período de grandes mudanças e turbulências. Precisamos estar constantemente revendo e relembrando nossos valores. Habitado a viver, cada dia mais, em um ambiente conturbado e de muita competição, em meio a crises morais, sociais, políticas e econômicas, dentre outras, acabamos assumindo um grau elevado de individualismo e até insensibilidade, tomando-nos engrenagens não pensantes do sistema. Através de fatores como a comodidade, a passividade, a busca do lucro e lucratividade por si só, e outros fatores circunstanciais, preferimos, de um modo geral, não nos envolver com tudo isso que acontece ao nosso redor. Mas até que ponto isso é possível? Até que ponto é possível ignorar os reflexos, as consequências geradas nesta época difícil em que vivemos, tais como a fome, a crise da saúde, a crise educacional, a pobreza, dentre outros? Qual é a nossa parcela de responsabilidade nisso tudo?

Os papéis representados pelos diferentes setores socioeconômicos, como o Estado, os setores privado e o civil oscilam, se transformam e mudam; algumas funções e responsabilidades são transferidas para outros setores, outras são trocadas, outras adicionadas e outras ainda, deixadas de lado. Mas as necessidades antigas continuam e outras vão surgindo. O Estado sozinho mostra-se cada vez mais incapaz de trazer à tona a solvência de problemas graves que assolam o país. Entretanto, deverá essa responsabilidade ser deixada pura e simplesmente para o Governo/Estado sem a participação da sociedade em geral, da qual fazem parte as organizações com fins lucrativos e organizações da sociedade civil?

A Nação-Estado como conhecíamos no passado mudou de caráter. Antigamente, ela preenchia diversas funções, entre as quais a de prover o bem estar, suprimindo as necessidades sociais, saúde, educação; regulamentar o mercado, em certos casos dominando o controle sobre empresas, encarregando-se da produção, controlando aspectos econômicos e mercadológicos, além de desempenhar também uma função militar. Em suma, o Estado era um Mega-Estado (DRUCKER, 1993), super protetor.

Hoje o Estado está em crise e não consegue lidar com problemas como os que vivenciamos aqui no Brasil:

- Em 1950, éramos 50 milhões de brasileiros, hoje somos 160 milhões (a população mais que triplicou) . No mesmo período, na Europa Ocidental, a população cresceu de 400 para 510 milhões (cresceu menos de 30%). E Nova Iorque tem a mesma população que tinha em 1950.
- Em 1950, a população brasileira estava assim dividida:
18 milhões moravam em cidades
33 milhões no campo
Hoje temos 130 milhões nas cidades. A área metropolitana de São Paulo acumulou uma população que existia no Brasil em todas as cidades em 1950. E grande parte dessa população possui baixo nível educacional, baixa capacidade produtiva e é incapaz de gerar recursos para atender suas próprias necessidades.
- A expectativa de vida em 1950 era de 47 anos. Hoje está se aproximando dos 70 anos de idade.
- Estamos acostumados a discutir a preservação da Mata Atlântica, a proteção da Amazônia, as queimadas, mas a grande tragédia ecológica está nas cidades. Com a falta de saneamento, com os problemas do lixo, os rios se transformaram em esgotos a céu aberto. E grande quantidade de pessoas morando nas margens

dos córregos convivendo com a poluição. De modo que, provavelmente o problema da ecologia urbana seja muito mais grave do que o da ecologia das zonas rurais.

- Quanto à área da saúde, tivemos um impacto tecnológico brutal. Os procedimentos eram muito mais simplificados. Hoje há um grande desenvolvimento tecnológico de diagnóstico, de terapêutica, exames de laboratório etc. Esses processos eram impensáveis em 1950. O desenvolvimento tecnológico levou ao desenvolvimento de especialidades; a Associação Médica Brasileira hoje reconhece 65 delas. Crio-se, então, um problema enorme de consumo, um gasto crescente brutal que vem sendo feito em instituições públicas ou privadas que se apropriam desses equipamentos e que mudam completamente o exercício das profissões de saúde.
- Nos Estados Unidos, em 1970 investia-se 7 % do PIB na saúde, hoje, investe-se 15 %. Gasta-se lá mais de US\$ 3 mil por habitante por ano. No Canadá, gasta-se mais de US\$ 1.900, na França US\$ 1.800. E no Brasil somando público, privado, convênio gasta-se menos de US\$ 250 por ano.

(Dados citados pelo Dr. Adib Jatene no Seminário A Contribuição do Terceiro Setor para o Desenvolvimento Sustentado do País).

Esses são apenas alguns dados que mais uma vez comprovam que a situação é inaceitável. Se o Governo sozinho não tem condições de fazer algo, temos a necessidade e obrigação de repensar e criar alguma forma de nos organizar e reformular o espaço público. Como diz o Dr. Adib Jatene, o país não é do Governo, nós temos a responsabilidade de ajudar a fazer algo. Como cidadãos temos a responsabilidade de ajudar a criar uma sociedade mais justa.

Até agora acreditávamos numa dicotomia estável e cristalizada, onde num eixo, ficava o setor público e, no oposto, o privado. Hoje cresce um novo eixo, o

Terceiro Setor, representando diversas formas de atuação no espaço público, desrespeitando a antiga crença de que os setores públicos e privados deviam ser eternos inimigos, vivendo em mundos isolados. Nesta nova constelação convivem juntos o setor privado, o público e o setor da sociedade civil, e o foco desse conjunto passa a ser o cidadão e o valor básico, a solidariedade. "O que o modelo exposto nos sugere é a possibilidade de uma sinergia entre os três setores para uma atuação interativa na construção de uma sociedade."(MEREGE, 01/06/1998, p. 30).

"A deterioração social em nossa sociedade chegou a tal nível que divergências ideológicas e políticas estão sendo colocadas de lado, para se buscar a convergência de ações que resultem em uma sociedade mais justa e onde o cidadão se sinta menos vulnerável." (MEREGE, 17/12/1997, p.24).

Afinal, apesar das turbulências e dificuldades atuais, a humanidade sempre valorizou atitudes de filantropia e caridade. E agora, vemos então um movimento ainda não estruturado e de certa forma ainda silencioso, que tenta ressaltar a importância de se criar e cultivar dignidade e justiça. Na realidade, como lembra Evelyn Ioschpe (Presidente do GIFE - Grupo de Instituições, Fundações e Empresas), o conceito que melhor representa o sentimento e valor que impulsiona a atuação do terceiro setor, seria a palavra hebraica Tsedaká, representando a idéia de justiça social. Pela religião judaica, a ato de fazer Tsedaká representa talvez um dos mais importantes mandamentos. Há vários níveis deste ato: Maimonides descreve na *Torah*, como sendo o mais elevado, o de arranjar para uma pessoa que necessita, fazendo com que ela consiga se auto-sustentar.(O'CONNEL).

A tendência das atuações do terceiro setor, como veremos nos exemplos adiante, passa a ser menos na forma de caridade pura, que leva muitas vezes a um processo de dependência em que a pessoa continua permanentemente necessitada e mais para a direção de justiça e dignidade social com a tentativa de desenvolver as capacidades da pessoa, fornecendo meios com o objetivo de que no futuro ela consiga se auto-sustentar.

Cada setor continua com seus objetivos principais, mas cria-se paralelamente uma relação de *ganha-ganha* entre os diversos atores. Por exemplo, o setor privado, visando não somente o lucro, percebe, que tem muito a ganhar ao participar no desenvolvimento de pessoas e da comunidade e ao se preocupar com problemas ecológicos, entre outros. Atuando desta forma estará gerando mais empregos, renda, melhores nível e qualidade de vida, promovendo sua imagem e dando algum retorno ao meio que lhe fornece solo e mão de obra, entre outros recursos. Desta forma, em outras palavras, estará se auto ajudando.

O terceiro setor tem uma identidade multipla, incluindo diversas formas de atuação, mas, como um todo, é representado através de agentes privados atuando para fins públicos. Neste setor, o poder ou o lucro não constituem razões suficientes para a ação. "O conceito denota um conjunto de organizações e iniciativas privadas que visam à produção de bens e serviços públicos [...] Bens e serviços públicos [...] não geram lucros e respondem a necessidades coletivas. Eventuais benefícios auferidos pela circulação destes bens não podem ser apropriados enquanto tais pelos seus produtores e não podem, em consequência, gerar um patrimônio particular."(FERNANDES, 1994, p. 21). Pode até haver algum lucro ou receita, mas esta deve ser reinvestida no projeto para fins públicos e não dividida entre seus acionistas ou patronos.

Jeremy Rifkin, nos fornece dados sobre o surpreendente crescimento do terceiro setor como alavancador do mercado de trabalho: "Enquanto o setor empresarial constitui 80 % da atividade econômica nos Estados Unidos e o setor governamental é responsável por mais de 14 % do produto interno bruto, o setor independente contribui atualmente em mais de 6 % para a economia e é responsável por 9 % do emprego nacional total. Mais pessoas estão empregadas nas organizações do terceiro setor do que nos setores da construção, eletrônica, transporte, têxtil ou de acessórios."(RIFKIN, 1995, p. 264).

1.2 Histórico

(4 crises e 2 desenvolv.)

Lester Salamon analisa a razão pela qual o Terceiro Setor está florescendo de modo surpreendente no momento atual. Na sua opinião este processo é devido a quatro crises e duas revoluções que juntas levaram a diminuição do poder do Estado, abrindo espaço para esse aumento na ação voluntária organizada.

A primeira crise seria a crise do moderno Estado do Bem Estar Social (*crisis of the modern welfare state*). O crescimento econômico reduzido na década de 1970 gerou a idéia de que o gasto com bem estar social estava levando a uma redução do investimento privado. Muitos acreditavam que o Estado do Bem Estar Social estava fazendo com que as pessoas absorvessem menos responsabilidade social e ficassem com isso mais dependentes do Estado.

isto de fato
parece uma
verdade para
o Brasil.

Paralelamente à crise do Estado do Bem Estar Social veio a crise do desenvolvimento. Os choques de petróleo dos anos 70 e a recessão dos anos 80 transformaram as perspectivas dos países em desenvolvimento. Nos países menos desenvolvidos, a alta taxa de crescimento populacional levou a que a produtividade por pessoa tornasse muito baixa.

A outra crise foi a do meio ambiente. O empobrecimento dos países em desenvolvimento levava os pobres a mal cuidarem de seu ambiente e os ricos não atuavam a fim de recuperá-lo. Isso gerou uma séria degradação do meio ambiente.

A quarta crise foi a crise do socialismo, que gerou tentativas inéditas de como lidar com os problemas e como suprir necessidades econômicas e sociais. Essa tentativas incluíam a formação de organizações não governamentais, de cooperativas voltadas para o mercado etc.

Além dessas quatro crises, Salamon Lester descreve dois desenvolvimentos que ajudaram na criação do terceiro setor.

Desenvolvimentos { - Comunicações
- Rev. Burguesa(?)

crises { - Welfare State (déc 80)
- Crise do desenvolvimento (crise 70 e ↓ \$ 80)
- Meio Ambiente
- Socialismo

O primeiro desenvolvimento foi o da comunicação, no período entre 1970 e 1980, que gerou também um aumento no nível educacional. Isto fez com que as pessoas aprendessem a se mobilizar e se organizar com maior facilidade.

Outro fator crítico para o desenvolvimento do terceiro setor foi o crescimento econômico global que aconteceu nos anos 1960 e começo de 1970 e a acompanhada revolução burguesa. Neste período, a economia mundial cresceu 5 % ao ano. Este desenvolvimento levou à criação de uma classe média cuja liderança foi essencial para a criação do terceiro setor. (SALAMON, July/August 1994).

Os processos acima propulsionaram a criação e mobilização do Terceiro Setor.

"A visão do terceiro setor oferece um antídoto muito necessário ao materialismo extremo que tanto dominou o pensamento industrial do século XX."(RIFKIN, 1995, p.270)

CAPÍTULO II

RESPONSABILIDADE SOCIAL DAS EMPRESAS

Com a competitividade tão acirrada dos tempos atuais, o empresariado começa a dar-se conta de que, para manter-se no mercado e ter alguma chance de sobressair-se, os fatores que eram considerados como de sucesso há pouco tempo não mais funcionam como tal. Antigamente, a qualidade do produto ou do serviço oferecido, o preço, o tempo, a segurança, a valorização do serviço ao consumidor eram considerados como elementos especiais, que forneciam à empresa um extra, algo que lhe permitia destacar-se e diferenciar-se em relação às demais. Os tempos mudaram: hoje, o volume e a qualidade de informação disponíveis para todos e a globalização, que permite e incentiva que concorrentes com preços extremamente atrativos insiram-se em novos e convidativos mercados, fazem com que fatores como os acima tornem-se pré-requisitos básicos, na ausência dos quais, uma empresa não tem como obter sucesso ou nem mesmo um meio de sobrevivência.

Uma analogia poderia ser feita com a formação do indivíduo. Há uma ou duas gerações, no mundo como um todo, chegar a uma faculdade, cursá-la e obter um diploma de graduação, falar uma segunda língua, e conseguir manusear o computador eram considerados um grande passo para quem pretendia entrar no mercado de trabalho, seguir carreira e ter sucesso, em termos pessoais, profissionais e sociais. Com o passar do tempo, cada vez mais, isto torna-se uma realidade ultrapassada. Atualmente, estes elementos representam pré-requisitos mínimos para pensar-se numa candidatura a uma vaga no mercado de trabalho. Hoje, têm-se obrigação de absorver o maior volume de informação no menor tempo possível, necessita-se estar constantemente atualizando-se e reciclando-se, através de cursos, mídia, experiência regional e internacional, conhecimento tecnológico etc., além de ter-se sempre em mente a necessidade de adquirir competências extras que representem diferenciais em relação ao mercado.

↓ A dinâmica das competências

Somente desta forma, o indivíduo, bem como a empresa, poderiam cogitar da possibilidade de sobreviver no meio mercantilista, capitalista e competitivamente agressivo no qual vivemos atualmente.

Num ambiente estático, simplista e previsível no qual atuavam as empresas no passado, era possível, adequado e aceitável viver-se olhando para dentro como um corpo fechado, isolado, sem muito a temer. Hoje, no meio turbulento, extremamente dinâmico, competitivo e complexo, não mais podemos nos dar a esse luxo. Empresas, mesmo as mais sólidas e fortemente enraizadas, vivem numa constante prova de sobrevivência, onde o menor escorregão pode custar-lhes a vida. É preciso olhar para fora, ver o que acontece ao redor.

Olhar para fora, preocupar-se com o entorno, tentando melhorá-lo e fazendo algo em relação ao próximo representa nos tempos atuais um fator que passa a ser cada vez mais percebido e admirado, tendendo no futuro a tornar-se mais um pré-requisito essencial para a sobrevivência de uma organização. Hoje em dia, criar, instituir e manter um planejado e extenso programa de atuação social não representa mais um brinde que a empresa resolve oferecer a seu público, passa a representar uma postura de cumprimento de um de seus papéis, responsabilidades e obrigações.

*eu diria que
isso está
começando...*

Hoje o aspecto social não pode mais ser confiado com exclusividade ao Estado. O indivíduo tem a obrigação de atuar como um cidadão, cumprindo seus deveres e exigindo direitos. E por que só o Estado e o indivíduo? E a empresa, que mais do que nunca, aproveita-se dos e influencia os recursos no meio onde atua, dispondo do solo onde se instala, respirando aquele ar, utilizando funcionários da região, lançando dejetos, não tem ela também direitos e deveres? A tendência será a empresa tornar-se, cada vez mais, uma empresa-cidadã, com responsabilidade e obrigação social. Como apresenta José Mindlin (1998, p. 12), "a empresa não é um fim em si mesma, e sim um instrumento de desenvolvimento social."

No entanto, não é somente uma questão de obrigação. A tendência é as empresas perceberem de que só tem a ganhar ao se integrarem completamente na sociedade: "Será mais 'palatável' a empresa que incorporar uma boa dose de cumplicidade com seu entorno, evidenciada num programa de atuação comunitária." (MARTINELLI, 1997, p. 81).

Philip Kotler, sem identificar o que é Terceiro Setor, coloca em sua análise de concorrência e planejamento estratégico o elemento sociedade no mapeamento estratégico. Hoje a empresa faz um produto como o cliente quiser; para isso, precisa saber o que ele necessita e quer, e para tanto necessita conhecê-lo, entendê-lo, estar a seu lado, vivenciando o que ele vivencia. A empresa hoje está muito mais centrada no cidadão, e na sociedade, do que internamente como era no passado. (AMARAL, entrevista no GIFE).

A idéia de a empresa passar a atuar cada vez mais de forma pró-ativa no campo social, fazendo algo para as pessoas como seres humanos, tentando se envolver e participar da luta para uma vida mais digna e justa parece ser, hoje, um assunto de pauta. Embora ainda haja nebulosidade em torno do conceito de cidadania empresarial. Até o momento, não há um consenso sobre o significado do conceito.

Utilizando uma definição fornecida por Laurie Regelbrugge, no mínimo, cidadania empresarial significa aderência às leis, regulamentos e práticas empresariais aceitas no local de atuação da empresa. Numa interpretação mais ampla significa conduzir negócios de modo que reflitam pró-atividade, decisões responsáveis no lidar com proprietários, funcionários, clientes, e fornecedores e respeito às comunidades, sociedade e o meio ambiente em geral. (in CIVICUS, 1997, capítulo 8.) Quer dizer, ações como remunerar adequadamente funcionários, pagar impostos, fornecer os benefícios mínimos aos quais os funcionários são fazer juz representa o mínimo, sem o qual a empresa não estaria agindo de forma

ética junto a seu público interno. Responsabilidade social na realidade vai muito além dessas atitudes básicas e obrigatórias. Infelizmente, sabemos que muitas empresas se vangloriam e consideram estar fazendo muito ao tomar essas pequenas atitudes, embora no passado, isso possa ter constituído motivo para tal.

Conforme dados atuais fornecidos por CIVICUS, a filantropia empresarial nos Estados Unidos está estimada em aproximadamente US\$ 7 bilhões anuais. No Japão um estudo feito em 1996 por Keidanren colocou a contribuição empresarial por volta de US\$ 1,5 bilhões. Em relação à Europa, em 1996, o European Foundation Centre estima que a contribuição empresarial seja por volta de US\$ 1,8/2 bilhões. O Canadian Centre for Business in the Community listou contribuições empresariais em 1994 no valor de aproximadamente US\$ 470 milhões - 1,4 % das contribuições foram para caridade. Em 1993 nas Filipinas, um estudo revelou que 106 empresas doaram cerca de US\$ 12 milhões para educação, saúde, socorro a desastres, desenvolvimento de negócios, preservação do meio ambiente, ciência e tecnologia, entre outros projetos. (CIVICUS, 1997, p. 213). Com relação aos Estados Unidos, um artigo da revista Exame publicado em abril de 1998, afirma os americanos doam cerca de US\$ 150 bilhões por ano a instituições sem fins lucrativos e que desse total, cerca de US\$ 11 bilhões saem das corporações. "Segundo a Business & Services, empresa de consultoria em filantropia corporativa, as companhias americanas investem, em média, 1% de seus lucros brutos em ações sociais"(VASSALO, 1998, p. 24).

No Brasil podemos claramente comprovar o começo de uma mobilização e conscientização da parte das empresas, uma ilustração deste fato seria o GIFE- Grupo de Instituições, Fundações e Empresas. Esta instituição é de natureza associativa, congregando organizações (fundações e institutos predominantemente de origem empresarial), mantidas por empresas privadas e outras empresas que optaram por não ter instituto ou fundação e abrigam em sua estrutura o projeto social de sua organização. É uma organização híbrida, representando organizações de diversas naturezas jurídicas, interessadas e empenhadas em fazer algo para o

espaço público. Hoje são 40 organizações associadas enquanto que em maio de 95, na data de sua constituição, eram 25. Contudo esta associação não nasceu nesta data, na realidade, é produto de um trabalho intenso que ocorreu a partir de 1988, nascido dentro da Câmara Americana de Comércio, debaixo do comitê de assuntos comunitários. (AMARAL, em entrevista no GIFE) Além desta organização, já começam também aparecer outras, como por exemplo o Instituto Ethos, apesar de com um trabalho um pouco diferente.

Ao discutir-se o papel e atuação da empresa como ator social e cidadão, devemos cada vez mais tentar enxergar e entender de forma mais abrangente e completa o que isto representa para si própria (o ente empresa), para seus *stakeholders* e para a sociedade como um todo e quais os impactos relacionados. Ao começarmos a estudar o assunto desta nova forma veremos que ele impacta de maneiras extremamente diversas e multi facetadas, levando a consequências geralmente não previstas e esperadas, mas que leva a ganhos de extrema importância e significância para todas as partes. Neste capítulo, analisaremos aspectos relacionados a atuação da empresa como cidadã que tenta cumprir sua responsabilidade social. Discutiremos como responsabilidade social representa uma opção estratégica, gera uma função de desenvolvimento e crescimento pessoal, social e profissional, representa um papel de marketing social, e um diferencial, levando assim a significativos ganhos e contribuições tanto para a sociedade civil quanto para a empresa.

2.1 Opção Estratégica

As empresas que pretendem sobreviver, se manter no futuro e ter sucesso deverão adotar uma postura ética.

"Não pode haver uma empresa próspera em uma sociedade miserável sem que ela se cerque de muralhas e se arme com metralhadoras para sobreviver. Por

isso ela tem de fazer a integração com a comunidade."(ANDRADE in III Encontro Ibero-Americano do Terceiro Setor, 1996).

"'Você não terá lucros decentes, a menos que seja socialmente responsável', disse Lesa Ukman, presidente da IEG, empresa de marketing de Chicago, numa recente entrevista à revista americana Time."(VASSALO, 22/04/98, p. 24).

"Quem não sacar, está fora... Vai perder o bonde." (AMARAL, no GIFE)

O investimento e inserção na comunidade incentivando desenvolvimento social com o intuito de criar mais dignidade e justiça constitui uma vantagem competitiva e diferencial para a empresa.

2.2 Desenvolvimento e Crescimento Pessoal, Social e Profissional

Com o desenvolvimento da cidadania por parte das empresas, elas começam a notar o quanto tem a ganhar ao incentivarem e estimularem atividades filantrópicas entre suas comunidades interna e externa.

Prof. Stephen Kanitz, criador do Prêmio Bem Eficiente, comenta que empresas que incentivam o trabalho voluntário percebem o desenvolvimento de três principais atitudes entre seus funcionários:

1. As pessoas envolvidas tornam-se mais humildes, dispostas a ouvir o próximo e servi-lo.
2. Elas tornam mais animadas. O ser humano ao ver o próximo em situação mais difícil que a sua, tende a passar a dar mais valor ao que tem e a sua realidade. Passa, por exemplo, a ver que se um tetraplégico consegue realizar suas tarefas de forma que parece de extrema complexidade para nós, nosso dia-dia na empresa

torna-se muito mais factível e ações que pareciam no passado quase impossíveis tornam-se alcançáveis.

3. As pessoas voltam com mais respeito em relação a opinião das outras pessoas.

Além destes aspectos, podemos detectar também que a ação voluntária e filantrópica desenvolve criatividade e expressão. Ao estimular o trabalho voluntário entre seus colaboradores, a empresa pode detectar novas habilidades e características dos funcionários anteriormente desconhecidas.

A atividade filantrópica desperta motivação intrínseca no ser humano. Em geral quando as pessoas se dispõem a fazer algo pelo próximo, para a comunidade, ou para seu meio, elas o fazem por vontade própria, desenvolvendo sentimentos de expressão, criatividade, auto realização e satisfação pessoal. Enquanto que quando realizam suas atividades rotineiras, no dia-dia de trabalho, muitas vezes, tendem a priorizar o lado instrumental relacionado às tarefas, esquecendo e ignorando aspectos expressivos e autênticos nosso, que na verdade constituem necessidades do ser humano. Atuando em trabalho voluntário e filantrópico paralelamente por exemplo a sua atuação em uma empresa que visa lucro, o funcionário pode vir a transpor este novo tipo de postura e atitude que ele tem um grande espaço para desenvolver nas atividades filantrópicas para a sua atuação na empresa, com isso agregando um significativo valor à seu trabalho.

"Oportunidades para a realização humana através de atitudes expressivas constituem um *output* legítimo das organizações sem fins lucrativos e esses *outputs* não só respondem as necessidades humanas como também produzem energia e motivação a serem aproveitadas pelas organizações." (MASON, 1996, p.2)

Atividade expressiva em organizações é importante não só porque as pessoas precisam dela como um fim, mas também porque a oportunidade de

realizar uma tarefa expressiva atrai e motiva participantes a trabalhar para e atingir metas instrumentais. (MASON, 1996, p.14)

O envolvimento em atividades comunitárias gera e estimula processos de participação e cooperação, dando uma identidade funcional à pessoa, pois ao realizar este tipo de atividade está principalmente fazendo algo pelo desejo de atuar para uma sociedade mais digna e justa visando o bem humano e social e não principalmente visando o lucro e sucesso financeiro (instrumental) como seria mais o caso em uma atividade do primeiro ou segundo setor. Em outras palavras, tende a gerar mais possibilidades de identificação pessoal, com isso estimulando mais a vontade de fazer parte.

Além disso, também desenvolve habilidades de liderança. Como diz Handy, "Enquanto uma empresa não abraçar uma causa maior e mais abrangente do que o enriquecimento dos acionistas, terá poucos líderes de peso. O Terceiro Setor poderá ser o local de treinamento empresarial e talvez político" (VASSALO, 1998, p.23) Handy ainda afirma que o Terceiro Setor se transformará no futuro num celeiro de lideranças para as empresas.

O trabalho voluntário e comunitário funciona freqüentemente também como uma forma de se evitar alienação e isolamento pessoal e social, sentimentos comuns na realidade competitiva e capitalista na qual vivemos atualmente e na qual raramente há espaço e tempo para empatia e solidariedade.

2.3 Marketing Social

Este tema vem sendo muito discutido e polemizado quando se aborda o assunto Terceiro Setor e mais especificamente a responsabilidade social da empresa e cidadania empresarial.

No passado havia como uma regra de conduta implícita sugerindo que ao se fazer algo para o próximo a ação deveria ser guardada em silêncio. Apesar de muitas pessoas ainda apoiarem esta idéia, a concepção parece estar mudando. Hoje já chega-se ao extremo de dizer que não basta fazer o bem, mas que é preciso mostrar que ele é feito. Mas por que e para que mostrar? Aqui começam as controvérsias, pois ao apresentar que estou fazendo o bem, não seria isto uma forma de me promover, fazer propaganda, divulgação, talvez para que as pessoas me olhem com bons olhos...? E ao mesmo tempo não seria isso uma forma de inferiorizar a pessoa a quem estou ajudando? No entanto, por outro lado, será que divulgando, não estaria eu abrindo os olhos de muitas outras pessoas para o problema, alertando que algo deve ser feito, que há espaço para que muitos e muitos outros sigam esta atuação como um aprendizado e façam algo similar. Não seria uma forma de alertar que a situação não dá mais para ficar como está e que não é tão complicado assim fazer algo, planejar uma forma de atuação, implementar um projeto de mudança? Não estaria eu também com isso demonstrando que todos só têm a ganhar ao fazer o bem?

Conforme menciona Sr. Roberto Amaral superintendente do GIFE (Grupo de Instituições, Fundações e Empresas) em entrevista, (utilizando as palavras de Martinelli), afinal até Madre Teresa de Calcutá, talvez uma das pessoas mais reconhecidas por querer fazer o bem ao próximo, o fazia para ganhar o céu... Todos nós fazemos as coisas com uma meta ou fim, e com frequência esse propósito inclui também, as vezes como efeito colateral ou até como uma das metas interesse pessoal. Mas se o bem é feito, será que há realmente mal neste tipo de atitude?

A linha divisória na controvérsia deste assunto é tênue. Pois apesar de concordar-se que fazer o bem é sempre bem-vindo e não parecer haver mal nisso mesmo quando parte dessa intenção possa ser um embelezamento de imagem, deve-se reconhecer que podem existir alguns riscos envolvidos.

Conforme analisa Philip Kotler e Alan R. Andreasen empresas e entidades sem-fins lucrativos têm mutuamente muito a oferecer e a ganhar ao associarem-se. Uma área de estudo e atuação que tem crescido muito nos Estados Unidos nos últimos anos e recentemente também no Brasil é o chamado *cause-related marketing*, definido por Varadarajan e Menon como: qualquer esforço feito por uma empresa com o intuito de aumentar suas vendas contribuindo para os objetivos de uma ou mais organizações sem-fins lucrativos. Este conceito foi criado em 1982 por Jerry C. Welsh, na época diretor internacional de marketing da American Express Company. Ele sugeriu que cada vez que alguém usasse o cartão de crédito na área, a empresa faria uma doação de cinco cents a diversas organizações de artes em São Francisco e dois dólares cada vez que a empresa ganhasse um novo membro na área. No período de três meses, a campanha conseguiu juntar cento e oito mil dólares e observou um significativo aumento nas transações feitas com o cartão American Express. Ao alterar um pouco e expandir este projeto para a nação inteira, a empresa conseguiu no período de um ano aumentar o uso do cartão em vinte e oito por cento e doar mais de um milhão e meio de dólares à renovação da Ilha Ellis e da Estátua da Liberdade.

Após esta primeira iniciativa, o conceito cresceu muito. Uma estimativa mostra que entre 1989 e 1992, as despesas corporativas nos Estados Unidos com *cause-related marketing* cresceu de cem milhões de dólares para duzentos e cinquenta e quatro milhões.

Existem diversas formas de *cause-related marketing* (KOTLER e Andreasen, 1996). Uma forma é a *corporate issue promotion*, que é o caso quando uma empresa decide promover uma causa ou atitude social desejável sem atuar através de ou envolver uma organização sem fins lucrativos. Neste caso, ao promover a causa social, a empresa também promove ou lembra o público da existência e valor de sua marca, promovendo e alavancando sua imagem. Um exemplo é a Benetton com suas propagandas que chocam e chamam a atenção e alertam a população em relação a assuntos como AIDS, igualdade e solidariedade

entre diversos grupos sociais e raciais, ou a Body Shop, fazendo com que constantemente o público associe seus produtos ao respeito e valorização da natureza e meio ambiente.

Outra forma é o *Joint Issue Promotion*, no qual a empresa atua conjuntamente com uma organização sem fins lucrativos ou um organismo governamental a fim de financiar ou bolar uma campanha promovendo alguma atitude sem esperar um retorno ou recompensa direta. Um exemplo seria o McDonald's, com a campanha Mc Dia Feliz, ajudando instituições que combatem o câncer. Ou a Escola Internacional Americana de Viena (organização/"empresa" privada) (local onde estudei) com uma campanha em 1987 na qual os alunos eram estimulados a lerem livros e cada vez que liam um livro pediam que algum adulto "patrocinasse" e pagasse uma quantia pequena como mérito da criança ter terminado a leitura e este dinheiro ia integralmente para uma instituição internacional que ajudava pessoas com esclerose múltipla. Com esta campanha (que durou poucas semanas) a Escola conseguiu arrecadar sessenta e três mil shilings (equivalente a aproximadamente seis mil dólares), além de estimular crianças a lerem e conscientizá-las e ensinar sobre a doença e a necessidade de ajudar o próximo. Ou em 1992, a revista Glamour em conjunto com a Hanes Hosiery montaram uma campanha "Hand in Hand" junto ao National Cancer Institute, the American College of Obstetricians and Gynecologists e a American Health Foundation para promover educação sobre saúde entre moças de 18 a 39 anos de idade.

Ainda outro tipo de *cause-related marketing* seria o *sales-related fund-raising* ou *transaction-based promotions*, no qual uma empresa decide doar fundos, alimentos ou equipamento para uma organização sem fins lucrativos em proporção direta à quantidade de vendas ou transações de clientes. American Express fez um programa em 1993 utilizando este sistema. Nos Estados Unidos realiza-se anualmente o maior evento de degustação de queijos e vinhos, do qual a renda vai para uma organização chamada SOS. E a American Express concordou em

patrocinar o evento. Combate contra a fome foi uma escolha particularmente apropriada para a empresa estimular e incentivar já que uma grande proporção dos negócios da empresa vem da utilização do cartão em restaurantes e hotéis. Vendo o sucesso da campanha, American Express decidiu doar 3 cents para o SOS durante o mês de dezembro cada vez que alguém usasse o cartão American Express. Em 1994 Kmart decidiu trabalhar com a American Express num projeto similar, no qual concordou em doar 10 cents cada vez que o cartão American Express era utilizado em sua loja de 27 de novembro ao final do ano. No período de três anos, American Express junto com alguns parceiros conseguiram doar aproximadamente US\$ 16 milhões para SOS. E como resultado da campanha, a utilização do cartão também aumentou significativamente e mais lojas hoje aceitam o cartão, outros benefícios incluíram uma maior satisfação dos clientes em relação a American Express e os funcionários da empresa se voluntariaram para participar de projetos no combate contra a fome.

Uma quarta forma de *cause-related marketing* constitui no licenciamento do nome ou logo de uma organização sem fins lucrativos para uma empresa em troca de uma taxa ou porcentagem do faturamento. Um exemplo seria a Arthritis Foundation, que em 1994, aceitou em conceder que McNeil Consumer Products, uma divisão da Johnson & Johnson nos Estados Unidos, utilizasse o nome da fundação como nome de uma linha de quatro remédios de alívio de dor, que passou então a se chamar "Arthritis Foundation Pain Relievers". Com isso a fundação receberia da McNeil no mínimo US\$ 1 milhão por ano para financiamento de pesquisas. Por um lado isto ajudava a promover os produtos da McNeil e por outro beneficiava e estimulava pesquisas na área, ajudando ambas as partes, além de ajudar também a fundação a atingir e se comunicar com um público que sofrem de artrite e que talvez não alcançaria normalmente.

Contudo que muitas pessoas acham que filantropia não é promoção de vendas e sim uma questão de postura e de valores da corporação (VASSALO, 22/04/98, p. 25), não há dúvida que todos sabem e apoiam a idéia de que ao atuar socialmente

correto afirmando cidadania em seu sentido completo e tentando cada vez mais aperfeccionar este tipo de atitude, as empresas com certeza promovem sua imagem. Cada vez mais o consumidor aprende a perceber e valorizar a empresa que se esmera para cumprir seu papel de responsabilidade social. O consumidor se torna cada vez menos "bobinho" e ignorante, e cada vez mais exigente e racional. A tendência é ele passar a não aceitar mais aquele produto que lhe faz mal ou traz nocividade ao seu próximo. E além de tudo ele pode, hoje em dia, se dar o luxo de recusar um produto ou marca, pois provavelmente não será ele que saíra perdendo e sim a outra parte.

"Uma pesquisa recente dos institutos americanos Cone Communications e Roper Group mostrou que 76 % dos consumidores preferem marcas e produtos envolvidos com algum tipo de ação social - desde que eles tenham preço e qualidade competitivos. Em 1993, eles eram apenas 66 %."(VASSALO, 22/04/1998, p. 26) Outro dado interessante é que atualmente, alguns fundos de pensão proibem seus administradores de investir em empresas que não tenham um projeto de filantropia. No Brasil, na pesquisa Market Vision feita recentemente pela The Marketing Group, reuniu-se 300 entrevistas feitas na cidade de São Paulo; 78 % das pessoas consultadas manifestaram que cabe às empresas fazer o que o governo não consegue cumprir, investindo principalmente em educação e saúde para a comunidade. Segundo Claudia Leonardos, sócia-diretora da CLM Consultoria Empresarial, uma das empresas que forma a The Marketing Group, "a imagem da empresa será tanto melhor quanto mais envolvida ela estiver com ações comunitárias. Para os consumidores, as empresas devem ajudar o governo a desenvolver o trabalho social." (ROSA, Folha de São Paulo) Em outra pesquisa, realizada pela Fundação Zoobotânica, na região metropolitana de Porto Alegre, sobre a relação da população local com o meio ambiente, constatou-se que os gaúchos são muito ligados à natureza, e que a população estaria disposta até a pagar mais por produtos ecológicos desde que eles estejam livres de conservantes. "Segundo a pesquisa, 42 % dos entrevistados pagariam por alimentos livres de

conservantes e 37.9 % por produtos biodegradáveis."(Gaúchos Pagam Mais por Produto Verde, 17/06/1998)

Apesar desta tendência de uma nova aliança entre as empresas, a sociedade civil e as organizações sociais ser atraente para todas as partes deve-se ter em mente possíveis riscos relacionados. Não que eles sejam pontos contra uma relação deste tipo, mas são fatores que devemos estar alertos ao formar este tipo de projeto conjunto.

Um ponto que a organização da sociedade civil ou sem-fins lucrativos deve levar em conta ao associar-se com uma empresa é o fato de existir a possibilidade da empresa querer colocar imposições sobre a atuação da organização, o que limitaria sua flexibilidade.

Outro fator a qual a organização social deve estar alerta é a possibilidade da empresa estar tentando, através desta nova aliança na qual ela aparece de forma positiva e ética por estar temporariamente lutando por uma boa causa, encobrir algum tipo de imagem negativa ou até anti-ética relacionada a sua atuação regular.

A fim de lidar com fatores de risco como os exemplificados tanto a empresa quanto a organização da sociedade civil com a qual ela está se associando para o projeto devem antes de começar a trabalhar juntas pesquisar a fundo quem é seu parceiro, entender o tipo de atividade e perfil a fim de evitar possíveis surpresas ou problemas futuros.

Apesar de teoricamente existir a possibilidades de riscos, na prática, eles se auto corrigem e previnem já que na maioria dos casos quando uma empresa tenta agir de forma não natural tentando por exemplo encobrir sua face real, o público acaba percebendo ou em outras palavras a atitude de desenvolvimento social adotada não é sustentado. "Aquele que não for politicamente correto não sobreviverá a longo prazo. Aquele que faz de forma oportunística isso é muito

facilmente perceptível pelo usuário, pelo cliente, pela comunidade..."(Sr. Carlos Augusto Ferraz- J&J). Ou conforme comenta Sr. Amaral (Superintendente do GIFE), "responsabilidade social como marketing somente não se sustenta."

2.4 Balanço Social

Um instrumento que vem aos poucos sendo conhecido e divulgado no meio empresarial ao se falar sobre a importância dos aspectos sociais e a responsabilidade das empresas neste sentido é o Balanço Social. Cada vez mais esta ferramenta passa a ser reconhecida como um meio importante e sugestivo a ser utilizado como forma de divulgação e estímulo às ações sociais da empresa e visibilidade da cidadania empresarial. "Trata-se de uma avaliação para medir e julgar os fatos sociais vinculados à empresa, tanto internamente- empresa/empregados- como externamente (empresa/comunidades)."(SOUZA, 26/03/1997)

Apesar de até o momento ainda não ser adotado por muitas empresas, podemos observar uma significativa evolução nas discussões a respeito. Cada vez mais empresas começam a adotá-lo apesar de que muitas vezes de maneira ainda informal ou lenta. No entanto a tendência é de se desenvolver como uma ferramenta a ser implantada como essencial e obrigatória nas empresas. Há ainda controvérsias em relação à questão se a publicação do balanço deve ser obrigatória ou não. Apesar de favoráveis à idéia há pessoas que apoiam a idéia de que se deve "engagar" as empresas a divulgar seus gastos sociais.(PAULINO NETO, 26/03/97)

O balanço social nasceu na França nos anos 70, sendo depois levado para o resto da Europa. "Na França, desde 1977, é legalmente obrigatória a publicação do 'balanço social' das empresas com mais de 750 empregados, o que comprova a

importância dada pelas sociedades envolvidas à gestão social." (SOUZA, 26/03/1997)

Este instrumento nasce com a perspectiva de ser um agregado ao balanço patrimonial, especificamente falando sobre a força de trabalho da organização e aspectos sociais gerais da empresa. Mais tarde, começa a se acrescentar um pouco o que a empresa faz para fora, mas nasce a princípio com a idéia de ser um inventário grande de indicadores e fatores relatando o que a empresa faz em relação a sua comunidade interna, incluindo dados como: quanto é a folha de pagamento, quanto se paga de impostos, perfil da força de trabalho (estatísticas relacionadas a gênero, idade, raça, etc.), número de demissões e admissões, *turn over*, etc. No final da década de 70 o balanço social é trazido para o Brasil, mas ainda com este formato e é pouco usado nessa época. Até que, há aproximadamente um ano atrás, em 1997, começa-se a perceber e mobilizar o tema. Herbert de Souza (Betinho), antes de falecer, começa a discutir o assunto. Cria-se, com o envolvimento de Marta Suplicy, Sandra Starling e Odair Espousete, um projeto de lei relacionada à questão do balanço social. Interessante notar como esta discussão ajuda a promover e fomentar ainda mais o tema de responsabilidade social da empresa, levantando questões como: será o balanço social um instrumento de marketing relatando para fora como a empresa engaga-se em realação ao social, responsabilidade social é aquilo que se faz para dentro da empresa ou aquilo que se faz para fora ou ambos? (AMARAL, entrevista GIFE)

Apesar de ainda haverem debates, há muitas empresas já adotando o balanço social e já existe a consciência de que "o balanço deve ter como foco a responsabilidade essencial, deve revelar a solidez da estratégia de sobrevivência e crescimento. Deve evidenciar com indicadores a agregação de riquezas para a sociedade e a contribuição à qualidade de vida da população e deve abranger o universo das interações sociais que a empresa tem."(FOGUEL, Presidente da Fundação Odebrecht, Seminário A Contribuição do Terceiro Setor para o Desenvolvimento Sustentado do País) Um fator que também ilustra a crescente

importância dada a divulgação das ações sociais da empresa é a inclusão do balanço social nos indicadores de excelência empresarial do anuário MELHORES E MAIORES, publicada pela revista Exame. "Será uma forma de premiar as empresas que, independentemente da obrigatoriedade instituída por leis, decretos ou instruções, tomem a iniciativa de oferecer à sociedade que as abriga informações mais amplas sobre suas atividades"(DVA, uma Forma de Avaliar a Criação de Riqueza, 24/09/1997).

CAPÍTULO III

EXEMPLOS DE INICIATIVAS

Antes de seguir-se para o estudo de caso do presente ensaio, introduziremos neste capítulo algumas ilustrações do que as empresas vem fazendo em prol da sociedade.

- *A Fundação Bradesco:*

Criou um projeto educacional. Há mais de 42 anos a Fundação Bradesco investe na construção e manutenção de escolas por todo o país. Hoje está presente em 23 dos 26 estados brasileiros e mais o Distrito Federal. Atende gratuitamente mais de 97 mil alunos. Está no momento iniciando obras de construção da 37ª escola no município de Aparecida de Goiânia, estado de Goiás, onde estarão sendo assistidos mais 1700 alunos. As escolas são instaladas em bairros periféricos onde há carência na área educacional e assistencial ou ainda em zonas rurais, no regime de internato, dando a oportunidade a milhares de jovens que de outra forma não poderiam estudar. O projeto abrange educação infantil, ensino fundamental e médio profissionalizante, educação para jovens e adultos via tele educação e cursos diversos de educação profissional básica adequados sempre às necessidades regionais. A Fundação, além de ensinar a seus alunos noções de higiene, economia doméstica, culinária e outras atividades práticas, fornece refeição gratuita em seus cursos regulares. Fornece também aos seus alunos, gratuitamente, material didático e uniforme. Oferece laboratórios, bibliotecas, oficinas de artes etc. Ao longo dos anos mais de 30.000 alunos de diversas faixas etárias foram formados ou capacitados pela Fundação. A verba orçamentária prevista para o exercício de 1998 é de 95 milhões de reais, onde os recursos são provenientes única e exclusivamente de dotações recebidas da organização Bradesco.

(Dados fornecidos por Dr. João Carrielo de Moraes Filho, Presidente da Fundação Bradesco durante o Seminário A Contribuição do Terceiro Setor para o Desenvolvimento Sustentado do País)

- *Instituto C&A:*

O Instituto C&A de Desenvolvimento Social é uma organização criada pela C&A Modas em 1991, para atuar na educação de crianças e adolescentes em situação sócio econômica desfavorável no Brasil. Desde a fundação, o Instituto já se envolveu com mais de 120 projetos de desenvolvimento social, alguns deles chegando a beneficiar 30.000 crianças. O Instituto C&A mantém atividades nas praças onde a C&A Modas opera, por meio de grupos de voluntários que são os próprios funcionários da empresa. Eles somam mais de 500 cidadãos que, com o apoio da empresa, incluem, em sua rotina pessoal, tarefas ligadas ao movimento voluntário. Em linhas gerais, a atuação do voluntariado concentra-se na identificação e seleção de projetos, no estabelecimento de parcerias e na avaliação dos resultados. A C&A Modas é a mantenedora do Instituto C&A, com um aporte anual de US\$ 3 milhões aplicados em projetos sociais.

(Dados obtidos por material impresso da empresa).

- *BellSouth, EUA*

BellSouth é uma empresa de telecomunicações instalada em diversos estados dos Estados Unidos. A empresa anunciou um programa no qual fornecerá acesso à internet e treinamento para 4.000 escolas onde atua. O programa envolve a doação de infraestrutura escolar e fiação, tecnologia, material pedagógico e treinamento para os professores. A fundação da empresa dará também patrocínio para o treinamento dos professores e a produção de material para gerar eficiência na instrução com a tecnologia. Estima-se que a iniciativa irá atingir 2 milhões de alunos, 172.000 educadores e 5.400 funcionários voluntários. A empresa colocou também um de seus fornecedores para participar da iniciativa. A empresa está se certificando para incentivar que outras empresas do ramo também cooperem em

suprir as necessidades de high tech. Nesse caso outras empresas concorrentes contribuiriam na construção de infraestrutura e fornecendo acesso para Internet.

(CIVICUS, 1997, p. 224)

CAPÍTULO IV

ESTUDO DE CASO

4.1 Objetivo

O objetivo desta pesquisa foi a análise de um caso ilustrativo de atuação social de empresa privada, multinacional, cuja principal atividade é no ramo industrial e comercial na área de saúde. Analisou-se diferentes formas que a empresa utiliza para atuar com responsabilidade social, focando principalmente na Fundação Escola de Enfermagem Robert Wood Johnson, mantida pela empresa em São José dos Campos. A meta deste estudo envolvia também captar o impacto da atuação sobre a comunidade interna e externa à empresa.

4.2 Metodologia

Este estudo de caso consiste numa pesquisa qualitativa e descritiva. Como ferramenta de pesquisa utilizou-se questionários com perguntas abertas, orais e escritas (vide anexo B). As entrevistas foram realizadas de forma relativamente informal a fim de captar ao máximo possível sentimentos e opiniões naturais e autênticas, focando nas perspectivas e significados relevantes para cada informante. Utilizou-se um guia de perguntas pré-criado para as entrevistas. Este guia constitui de perguntas abertas e apesar de seguir um modelo no geral padrão, foi adaptado para cada grupo/categoria de informante a fim de torná-lo o máximo possível adequado e acessível ao perfil do grupo.

A maior parte das entrevistas foram realizadas em São José dos Campos, local onde se encontra o Parque Industrial da empresa e, também, em outro bairro, a Fundação Robert Wood Johnson mantida pela empresa. Tentou-se sempre que possível realizar as entrevistas no local natural do grupo entrevistado a fim tanto quanto possível não deslocar a coleta de dados de seu contexto natural. As

entrevistas foram realizadas com diversas pessoas de certa forma envolvidas com o projeto principal de atuação social da empresa, a Fundação Escola de Enfermagem R. W. Johnson. Devido a limitações causadas pela distância e tempo optou-se por entrevistar apenas os principais *stakeholders* da Fundação: membros dos conselhos da fundação, gerente de administração e assuntos públicos da Johnson & Johnson, Enfermeira Diretora da Fundação, Membros de diretoria e chefia de enfermagem de hospitais na região de São José dos Campos, alunos do primeiro e segundo ano, ex-alunos, professores da Fundação e repórter da principal rádio de São José dos Campos. Além de entrevistas, pesquisou-se sobre a atuação da empresa através de material escrito obtido junto a departamentos, em São Paulo e Estados Unidos, da empresa relacionados a assuntos públicos e relações com a comunidade. Pesquisou-se também pela internet.

4.3 Descrição da Empresa e sua Responsabilidade Social

"...Somos responsáveis perante as comunidades nas quais vivemos e trabalhamos, bem como perante a comunidade mundial.

Devemos ser bons cidadãos- apoiar boas obras sociais e de caridade e arcar com a nossa justa parcela de impostos.

Devemos encorajar o desenvolvimento do civismo e a melhoria da saúde e da educação.

Devemos manter em boa ordem as propriedades que temos o privilégio de usar, protegendo o meio ambiente e os recursos naturais..."

(Nosso Credo - vide anexo A)

As palavras acima, escritas há mais de cinquenta anos (1943) por Robert Wood Johnson, filho do fundador da Johnson & Johnson e seu terceiro presidente, representam a pedra fundamental da filosofia da empresa. Consideradas como "filosofia eterna", *O Nosso Credo* constitui um guia de atitudes, maneiras, ações e passos para cada um dos funcionários da empresa. O mesmo é aplicável a cada

momento, em cada canto do mundo, em desde pequenas dúvidas e busca das respostas mais adequadas aos problemas do dia-a-dia, a questões complexas e estratégicas da empresa. Representa um comprometimento, certeza e guia de como deve-se agir frente aos médicos, enfermeiras e pacientes, mães, pais e todos os demais que usam os produtos, empregados, homens e mulheres trabalham em todo o mundo, as comunidades nas quais vivemos e trabalhamos, a comunidade mundial, e para com os acionistas. General Johnson e seus sucessores na administração dos negócios acreditavam que ao cumprir as três primeiras responsabilidades descritas no Credo (responsabilidades junto aos clientes, junto aos empregados e responsabilidade perante às comunidades), os acionistas automaticamente estariam bem servidos.

Essa empresa demonstra uma forte convicção de sua responsabilidade social e age de forma ativa, dinâmica, e diversa nos diferentes cantos do mundo a fim de colocar em prática esse comprometimento. Responsabilidade social torna-se para a Johnson & Johnson parte integral de seu negócio. Parece dar-se conta de que desta maneira está constantemente fazendo algo para o próximo, na medida do possível ajudando-o a se auto ajudar, melhorar o seu meio, e consequentemente, com isso está também como instituição organizacional e social auto ajudando, solidificando a imagem da Empresa na comunidade em que atua, divulgando suas operações e produtos.

Mundialmente a empresa associa-se a instituições, como universidades, organizações não-governamentais, hospitais, fundações, institutos de pesquisa, organizações médicas, consórcio de agências a fim de criar, ajudar, e implementar projetos e iniciativas em áreas como educação, saúde, recreação, esporte, exclusão social, dificuldades socio-econômicas, abuso de drogas e álcool, desastres, desenvolvimento tecnológico e científico, preservação da natureza, qualidade do meio-ambiente, empregabilidade, debilitações físicas e mentais, etc.

No Brasil, algumas das atividades de responsabilidade social realizadas pela Johnson & Johnson são: ajuda e parceria com diversas entidades filantrópicas, principalmente voltadas para a saúde, central de reciclagem de resíduo (seguindo o sistema mais rigoroso sendo da legislação internacional da Johnson ou do Brasil), acordo com outras indústrias onde montou-se uma central e cada uma tem uma sala de produção de peças ou algum outro tipo de serviço utilizando-se deficientes para produzirem material ou fornecer algum serviço ganhando uma remuneração adequada e digna paralelamente ao recebimento de tratamento de reinserção na sociedade e auto-realização, Campanha do Agasalho, projeto Casa Aberta com a Comunidade, evento no qual cada vez um número de entidades da sociedade civil que a Johnson ajuda são convidadas e a Johnson apresenta alguma experiência ou conhecimento relacionado a bem estar, como por exemplo, educação alimentar. A Johnson também apoiou e ajudou na criação do Projeto Serena no Brasil, uma instituição de assistência a dependentes de droga e álcool sem a utiliza de medicamentos, um sistema que não existia no Brasil há alguns anos. Este ano a Johnson também ganhou um dos prêmios ECO, com um projeto de desenvolvimento de uma região muito pobre no Paraná. A empresa ajudou a dotar esta comunidade com melhores condições de vida, ensinando a população a viver, como tratar a água e trabalhos na área social e ambiental.

A empresa estimula e incentiva intensamente seus funcionários a participarem de forma ativa junto com a empresa em atividades para o bem social. Esta atitude faz parte da cultura e filosofia da empresa, que adota uma postura sólida e coerente em relação a respeito e responsabilidade junto às comunidades mundial.

"Trata-se de ato de apoio ou ajuda social a Entidades e Instituições Sociais, Órgãos Públicos, Autarquias e Associações sem fins lucrativos que atuam nos campos de saúde e do bem estar social. Este apoio não deve em hipótese nenhuma ter a intenção de beneficiar as Cias. J&J." (Política Doação e Contribuição a Terceiros- Cias. J&J no Brasil)

4.4 A FUNDAÇÃO

No Brasil, além de diversos projetos filantrópicos, a empresa criou uma fundação que visa atender a comunidade da região de São José dos Campos e Vale do Paraíba.

Em 1974 a Johnson & Johnson em conjunto com a Irmandade da Santa Casa de Misericórdia de São José dos Campos, visando atender a um apelo governamental para a formação a curto prazo de mão-de-obra profissionalizante e especializada, criou uma comissão para a instalação da Escola de Enfermagem que se dispusesse a formar Auxiliares de Enfermagem para a região de São José dos Campos e Vale do Paraíba. Muitas empresas estavam sendo sediadas na região e não havia em termos de saúde infra-estrutura adequada para as mudanças que ocorriam na região. Durante anos a região de São José dos Campos contava somente com cursos de nível muito fraco, a situação nas áreas de higiene e saúde eram muito precárias. Havia um ou outro curso, mas que não supriam as necessidades da comunidade. Faltava uma escola que formasse profissionais de nível médio, que estivessem preparados para colocar "a mão na massa". Não havia uma legislação que exigisse uma formação profissional na área de enfermagem, qualquer pessoa poderia atuar na área, gerando com isso problemas sérios em termos de saúde, higiene e segurança. Por iniciativa da empresa e com o empenho, dedicação e liderança da Sra. Mery Aida Bassi (atual Enfermeira Diretora da Escola e formada pela Escola de Enfermagem da USP) foi feito um estudo a fim de analisar-se a possibilidade, viabilidade e necessidade de criar-se uma instituição que formaria profissionais junto a Santa Casa de Misericórdia de São José dos Campos. Em abril de 1976 foi inaugurada a Escola de Enfermagem General Robert Wood Johnson. Em 1977, foi obtida a autorização da Coordenação de Estudos e Normas Pedagógicas- CENP, para funcionamento do Curso Supletivo de Qualificação Profissional III- Auxiliar de Enfermagem. A partir de 1979, a Johnson e Johnson S.A. passou a assumir integralmente a Escola suprimindo suas

necessidades financeiras, com isso os funcionários passaram a ser funcionários da J&J ao invés da Santa Casa . Em 1984, além da formação de profissionais de enfermagem de nível médio, passou a dedicar-se também à formação de técnicos de enfermagem. Atualmente, a escola mantém o curso de técnico de enfermagem (a única escola na região que atualmente forma técnicos), com a duração de dois anos. Em 1987, conforme termo de cessão da Santa Casa e homologação da Divisão Regional de Ensino de São José dos Campos, foi efetuada a transferência oficial da entidade mantenedora para Johnson & Johnson Produtos Profissionais Ltda. Em 1994, a Escola passou a ter personalidade jurídica própria, quando instituiu-se, então, a Fundação Escola de Enfermagem Robert Wood Johnson, patrocinada pelas três companhias que formam a Johnson & Johnson no Brasil (50% é mantido pela J&J Produtos Profissionais, 25% pela J&J Indústria e Comércio S.A. e 25% pela Janssen Cilag). Ela passa a ter responsabilidade pela apuração de seus recursos financeiros, definição de seus custos e liberdade para angariar novos recursos, permitindo que receba ajuda financeira de outras fontes. Os funcionários são, hoje, da Fundação, mas com direito aos benefícios da J&J.

A Fundação é administrada por um Conselho Curador, que define as diretrizes e metas e por uma Diretoria Executiva, que executa e implementa. Os membros de ambos os grupos são funcionários da Johnson & Johnson (de diversas áreas das três Companhias que formam a Empresa).

Hoje a Fundação tem sua sede numa casa alugada, incluindo duas salas de aula, um laboratório, uma sala de professores, uma biblioteca, e por enquanto dois computadores (que provavelmente passarão a ser conectados a e-mail). Os instrumentos, equipamentos e materiais necessários para o funcionamento da escola, aulas, e estágios são fornecidos pela Johnson & Johnson.

Após 18 anos de funcionamento, a escola havia formado 430 auxiliares e 54 técnicos de enfermagem. Hoje são 592 formados e aproximadamente 80 % estão trabalhando. Alguns, após o curso da Fundação, seguem para estudos de nível

superior em enfermagem, odontologia etc. Após o término do curso, o aluno está apto a receber seu registro no Conselho de Enfermagem e a enfrentar o mercado de trabalho, que permanece favorável neste setor. A Escola funciona em regime de cursos supletivos de qualificação profissional e foi reconhecida pela Portaria CENP no. 181-80 de 26 de novembro de 1980.

Além da atividade de formação profissional, a Fundação Escola de Enfermagem Robert Wood Johnson vem prestando um valioso trabalho junto a comunidade, participando de campanhas de detecção de diabetes promovidas pelo Lions Club, campanhas nacionais de vacinação contra paralisia infantil, cursos de socorros de urgência para grupos comunitários e empresariais de São José dos Campos, campanhas de detecção de hipertensão promovidas pelo Lions Club, Prefeitura Municipal, Sociedade Brasileira de Cardiologia e empresas locais, organização da Semana de Enfermagem extensiva a todos os profissionais do Vale do Paraíba, como palestras relacionadas à área e confraternização da equipe de enfermagem, orientação e consultoria na Pastoral de Saúde, palestras aos seminaristas do Instituto Teológico Sagrado Coração de Jesus em Taubaté, consultorias relacionadas a enfermagem, fazem visitas a casas de saúde da comunidade. A Escola também atende a solicitação para palestras educativas em escolas públicas e particulares da região, empresas e outras entidades. A Escola possui uma biblioteca aberta a todos os estudantes, inclusive de outras escolas, e o material didático também é emprestado a outras instituições, sempre que solicitado. O trabalho feito pela Fundação é um trabalho integrado envolvendo a comunidade, os hospitais, a Escola e a empresa.

"A Enfermagem é arte e a mais bela das artes e como tal requer tão grande aprendizado quanto a Pintura ou a Escultura, pois não pode haver comparação entre o trabalho de quem se aplica à tela morta ou do mármore frio com o de quem se consagra ao corpo vivo." (Florence Nightingale). Sra. Mery Bassi relata com orgulho e enorme satisfação a história da Escola que ela ajudou a fundar e manter

até os dias de hoje com constante apoio e dedicação, inspirando-se principalmente nesta protagonista da história que, com sua coragem, ajudou a salvar muitas vidas.

4.5 Impacto: Visão dos Stakeholders

Impacto da atuação da Fundação Escola de Enfermagem R.W. Johnson em relação a comunidade interna e externa. Visando entender um pouco como este tipo de trabalho social impacta na comunidade, conversamos com alguns grupos de *stakeholders* e coletamos algumas impressões:

Enfermeira Diretora da Fundação Escola:

"A Escola forma técnicos de nível muito alto, tem muita dedicação, talvez seja a melhor do estado. Tem um desempenho muito bom, um retorno maravilhoso."

"Os alunos são muito elogiados."

"Depois que eles se formam, eu estou sempre acompanhando, quero saber o que estão fazendo, como vão..."

"Nós fazemos sempre conselhos de classe e com os hospitais também."

"É um trabalho integrado com a comunidade, os hospitais e a Escola."

"Trabalhamos também com saúde pública, fazemos visitas em casas de saúde da comunidade."

"Eu trabalharia pela metade do salário, pois faço o que gosto! É uma realização pessoal muito grande. Eu tenho orgulho; conhecem esta Escola como a Escola da Dna. Mery... Deixarei melancolicamente."

(Sra. Mery Aidar Bassi)

Membro do Conselho da Fundação e Gerente de Qualidade da J&J na

Fábrica em São José dos Campos:

"A Fundação tem um budget de cerca de US\$ 1,5 milhão por ano administrado pelo Conselho Executivo da Fundação, mas prestando contas ao Conselho Consultivo. Desse budget, temos a contrapartida de 50-100 mil dólares das mensalidades dos alunos. A prestação é simbólica, muito aquém do que seria cobrado no mercado para esse tipo de investimento e não cobre nem um quinto das despesas. O pagamento é em torno de um salário mínimo e é necessário para que o aluno tenha uma valoração do bem. Se não, ficaria paternalista. É um valor mínimo, e nós fazemos uma avaliação de cada caso. Quando necessário oferecemos bolsa. Aos qualificados e bem intencionados nunca será este um obstáculo para atuação."

"Nos sentimos compromissados junto à comunidade onde estamos inseridos. Ela nos dá habitação, lazer, infra-estrutura, segurança, o funcionário..."

"Fazemos pouca divulgação. A idéia não é alavancar este tipo de projeto, buscando retorno em forma de melhoria de imagem, melhoria de colocação de produto. As idéias são desassociadas.... Não existe estratégia de divulgação da Fundação. Não faz parte da postura da J&J."

"O impacto em si acredito que não é muito grande, pelo próprio montante, pela própria abrangência que pretende dar. Mas constitui um fator multiplicador nesse tipo de iniciativa. Porque outras empresas ao se espelharem neste tipo de atitude passariam a fazer também e em tese o sistema todo estaria alavancado. Isoladamente é uma gota dentro do oceano. Acredito muito mais no efeito multiplicador, sinergia e alavancagem. Embora não quantificável, é grande. É um incentivo para que outras empresas também atuem."

"O Estatuto da Fundação prevê que na hipótese de extinção dessa pessoa jurídica, o patrimônio será totalmente convertido ou para a Santa Casa ou para a prefeitura ou para o município. Não vai retornar à J&J. Mais uma prova de que não estamos querendo fazer disso mais uma receita. Na realidade, é um investimento social, que do ponto de vista contábil é uma doação. Não se espera retorno do ponto de vista tangível." (Sr. Carlos Augusto Ferraz)

Gerente de Administração e Assuntos Públicos da J&J em São José dos Campos e membro do Conselho da Fundação:

"Estou na J&J há 37 anos e vejo sempre como a empresa é muito respeitada na comunidade; tem um peso muito forte."

"Sempre procurou-se levar o que tem de bom para a comunidade. É autêntico e não demagógico."

"É bastante atuante na comunidade."

"A Escola de Enfermagem está hoje com sua 23ª turma. A Escola tem um padrão muito alto; muito bom nível."

"Recebemos um prêmio da Câmara Municipal, homenageando e elogiando a Escola de Enfermagem pela atuação na comunidade. Pelo trabalho voltado para a comunidade. A J&J recebeu também prêmio pela participação de forma geral na comunidade: dois prêmios, um para a Escola e outro para a J&J-- Medália Mérito Legislativo."

"Ouvimos freqüentemente citações na rádio sobre a participação da J&J na comunidade." (Sr. José Cividanes)

Ex-professora da Fundação, atualmente trabalhando como Enfermeira na Santa Casa da Misericórdia em São José dos Campos:

"Eu acho o pessoal pensante da Johnson & Johnson muito inteligente... Eles gastam em doar, mas o que eles recebem em troca é muito mais... E a comunidade não vê isso com maus olhos, muito pelo contrário, a comunidade ama!"

"A população ama de paixão, aceita muito bem, a ponto de todo evento que se faz com a população relacionado à saúde, a Escola é convidada a participar, em todas as campanhas..."

"Têm muitos que eram alunos da Escola que trabalham aqui agora. De manhã, a tarde, a noite, em quase todos os setores, tem pelo menos um aluno. E geralmente a diretoria aceita de bom grado."

"A escola é muito bem aceita. Muito bem conhecida, apesar de não fazer divulgação formal. Tem alunos que vêm de Caçapava, Jacareí, etc."

"Tem médicos que ligam para a Escola pedindo alunos para trabalhar, no seus consultórios, em suas clínicas, eles aceitam bem devido à formação... Eles acreditam bem na formação." (Enfermeira Cristina)

Enfermeira Chefe e esposa do Diretor Clínico do Hospital Prontil:

"Fui professora da Escola de Enfermagem, dei curso de enfermagem obstétrica lá durante vinte anos. Gostava muito. Vi desde a criação da Escola. Foi muito importante para a cidade."

"Quando me mudei de São Paulo para cá, comecei sentir a dificuldade da enfermagem na cidade de São José, do nível de enfermagem. As enfermeiras começavam como faxineiras nos hospitais, iam aprendendo com as irmãs, e aí passavam a ser enfermeiras. Tiravam a roupa da cama e jogavam no chão... Não tinha técnica... Faltava realmente orientação. Tinham algumas que eram formadas por uma escola, mas eram poucas. E faltava profissional bem orientado, bem formado."

"É importante, precisa, é uma área que falta profissional habilitado. Acho que é importante, admiro muito essa iniciativa da Johnson & Johnson. Com o apoio da Johnson, eles forneciam material, então a qualidade do ensino é melhor. Eu vejo diferença nas minhas profissionais. Acho que tenho umas dez da Escola e tenho outras que não são da Escola. Mas a gente percebe..."

"A Johnson & Johnson não faz nenhuma propaganda, eu não percebo."

"Eu aqui faço propaganda e gosto dos alunos da Escola."

"Eles têm a oportunidade de aprender bem, com material bom, com fatura de material. O aluno tinha a oportunidade de executar uma técnica mais correta pois tinha o material da Johnson."

"Tem algumas outras escolas em São José, mas geralmente dou preferência a Escola da Johnson pelo nível, qualidade, que sei que existe lá. E normalmente, dificilmente, tenho algum profissional que saiu da Escola e não atende minhas expectativas."

"Todo mundo sabe que é uma escola conceituada. Sei de duas funcionárias minhas que saíram daqui e foram para outro hospital e as Irmãs gostam muito."

"De alguma maneira estão melhorando a qualidade do redor, da população... Fazendo algo em benefício da população. E acaba tendo uma propaganda para eles. Pode ser por algum interesse, mas também não temos que ver o interesse, temos que ver o resultado! Se o interesse é financeiro, se o interesse é dedução de imposto de renda, se o interesse é propaganda, desde que estejam fazendo algo que está trazendo um benefício, acho que não tem que pensar muito o porque da situação." (comentário geral

sobre porque as empresas fazem algo para o aspecto social) (Enfermeira Telma)

Ex-aluna da Escola, terminou em 95, trabalhando atualmente no Hospital Prontil:

"Os professores da Escola são ótimos, é tudo muito bem organizado, exige muita disciplina dos alunos. Postura muito séria."

"Durante os estágios, os professores estavam sempre juntos, as técnicas básicas eram muito cobradas. O professor ficava sempre perto, orientando. Um curso muito bem acompanhado."

"A gente sai da Escola com segurança. Os alunos de outras escolas parecem as vezes inseguros, as técnicas que usam nem sempre são adequadas."

"Quando você vai procurar emprego em hospitais e você fala que foi dessa Escola, fica mais fácil conseguir trabalho. Preferem alunos da Fundação."

"A Dna. Mery é muito conhecida; ela sempre está ali ensinando tudo, disciplinando."

"Durante os estágios os pacientes tinham muita confiança no aluno. Ficavam sempre esperando o dia seguinte para o aluno chegar, para cuidar. Se tivesse um curativo a fazer, queriam que esperassem a enfermeira/aluna da Escola da J&J. Acho que ficavam impressionados com o material... Bom material, boa postura, bem uniformizado, tudo isso leva a sentimento de segurança." (Jusceline)

Ex-aluna da Fundação (estudou em 1977 com a primeira turma) e atualmente Enfermeira no Hospital Nossa Sra. De Fátima:

"Os alunos bem mais treinados são os da Escola."

"A gente sai com uma base muito boa da Escola. A Dna. Mery zela por aquele patrimônio. Ela é muito rigorosa, e o pessoal que sai aprendeu mesmo."

"Representa benefícios para a comunidade de São José, tem retorno. Porque a pessoa sem conhecimento coloca em risco a vida de alguém. Eles vêm bem preparados, a gente fica mais tranqüilo."

"Acho que a J&J faz isso porque talvez esteja preocupada com a saúde, com o bem-estar da população. Ajudando a sociedade, o meio ambiente. Ajudam também as pessoas menos favorecidas, pois oferecem bolsa para quem necessita."

"Em enfermagem é difícil a gente conseguir um pessoal mais qualificado. E com essa Escola melhora-se o nível."

"Tínhamos uma matéria de saúde pública. Íamos a favelas, fazíamos pesquisas, verificando como viviam, ensinávamos como plantar... Isso fica muito conhecido. Íamos visitar fábricas, ensinávamos sobre medicamentos, encaminhar pessoas para postos perto... Isso faz com que a divulgação apareça, apesar de que tenho certeza que a intenção da Johnson ou da Escola não é aparecer. Mas a população precisa ficar sabendo quem está fazendo."

Alunos do primeiro ano na Fundação:

"Nos oferecem aqui conforto, o espaço físico é muito bom, o material que nos fornecem para fazer treinamento em sala é muito bom. Os professores são excelentes. O nível dos professores é ótimo. E aqui passa realmente que sabe, que sabe e quem quer, quem gosta, quem tem capacidade para isso."

"Que a Johnson continue mantendo a Escola! Isso é responsabilidade social e ela cumpri com a dela."

"Eu acho ótimo, não é muito cara e é uma escola muito boa. E dá a oportunidade de Ter uma profissão que gosta..."

"É também uma forma de retorno da empresa para a comunidade/cidade"

"A escola é famosa aqui em São José, é bem conceituada."

"Nós , que estudamos aqui, vemos que no dia-dia somos respeitadas. Qualquer profissional da área tem respeito pela gente. Eles conhecem."

"Eu já atuava na área, mas sempre quis fazer o curso aqui da Escola. Eu pensava, um dia, quando eu fizer um curso vai ser na Johnson & Johnson. Eu não tinha colegial, então terminei para vir para cá, porque é a melhor escola que tem. Até hoje não vi nenhuma escola melhor que essa. Os professores são muito bons, a gente sai daqui tendo aprendido, não é enganação."

Alunos do segundo ano na Fundação:

"Os hospitais ligam aqui para a Escola pedindo que mandem técnicos para lá."

"Na turma que se formou no ano passado, acho que todos arrumaram emprego."

"Os alunos formados nesta escola são também os Ios. Colocados em concursos públicos."

"As professoras são muito amigas, você pode chegar e conversar."

Radialista da Rádio Piratininga:

"Nenhuma outra indústria faz o que a Johnson faz."

"Eu anuncio pela rádio o que a Johnson faz pela comunidade mantendo a Escola e outras atividades para ver se isso dá uma injeção de ânimo nas outras empresas para que também façam algo."

"Quem sabe algum dia as outras indústrias acompanhem a Johnson."

"A J&J deveria ser exemplo para todo o Brasil." (Sr. Antônio Leite)

CAPÍTULO V

CONCLUSÕES FINAIS E PERSPECTIVAS

Conforme o intuito deste ensaio, o estudo e debate sobre a reorganização do espaço público e as novas formas de aliança entre setores previamente antagônicos torna-se cada vez mais presente, necessário e emergente.

Os diversos grupos: setor privado, público, sociedade civil têm todos a ganhar ao darem-se conta das oportunidades e necessidades sociais. Todos na sociedade têm deveres e direitos e cada vez mais as diversas partes tornam-se mais alertas, exigindo e demandando que produtos e serviços éticos e politicamente corretos. Todos nós queremos e temos o direito de ser mais reconhecidos e encarados como cidadãos. Cada vez nos conscientizamos de que essa exigência não representa um um brinde, mas sim a concretização de uma justiça social à que todos temos direitos enquanto cidadãos e seres humanos que somos.

As empresas também, se dão conta de que necessitam e têm o direito de inserir-se e engajar-se na comunidade e no contexto social como um todo. É, hoje, e provavelmente cada vez mais, necessário que se comprometam com suas responsabilidades sociais. Não de forma oportunista ou falsa, pois ao tentarem enganar ou se aproveitar estariam enganando a si próprias. O oportunismo é hoje percebido e torna-se insustentável. Este comprometimento com a dignidade e a justiça social está aí e veio para ficar. As empresas, cada vez mais, também aqui no Brasil conscientizam-se da imensa oportunidade de sinergia, crescimento e desenvolvimento que as espera. Sabem que são um dos maiores detentores de recursos (informação, experiência, eficiência, recursos humanos, financeiros, políticos). As organizações da sociedade civil, entre elas ONGs, fundações, associações etc., também dispõem de valiosos recursos (capacidade de desenvolvimento pessoal e social, eficiência, eficácia, criatividade entre outros).

O campo de oportunidades é imenso e há espaço infinito para a criatividade e o desenvolvimento. Como realçado no presente estudo, impõe-se a pesquisa e divulgação do que já é feito e do que ainda pode vir a ser realizado. Essa experiência precisa tornar-se cada vez mais transparente para que possa ser alcançada a tão almejada justiça social e para que a dimensão humana seja potencializada *ad infinitum*.

BIBLIOGRAFIA

- ANHEIER, Helmut K. e SEIBEL, Wolfgang. *The Third Sector Comparative Studies of Nonprofit Organizations*. Berlin; New York: de Guyter, 1990.
- ANDREASEN, Alan R. Profits for Nonprofits: Find a Corporate Partner. *Harvard Business Review*, Boston, v. , n. , p.47-59, Nov./Dec. 1996.
- CADERNOS COMUNIDADE SOLIDÁRIA, v. 5, jan. 1998. Brasília: IPEA, 1996.
- CIVICUS. *Sustaining Civil Society: Strategies for Resource Mobilization*. 1.ed. Estados Unidos: , 1997.
- CONFERÊNCIAS E DEBATES DO 1º SEMINÁRIO NACIONAL DE FUNDAÇÕES DE DIREITO PRIVADO. Belo Horizonte: Nacional Ed.Gráfica, 1995.
- CRESWELL, John W. *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Traditions*. USA: SAGE Publications, 1998.
- DECI, Edward L., FLASTE, Richard. *Por Que Fazemos o Que Fazemos: Entendendo a Automotivação*. São Paulo: Negócio Editora, 1998.
- DRUCKER, Peter F. *A Sociedade Pós-Capitalista*. São Paulo: Pioneira, 1993.
- DRUCKER, Peter F. *Administração de Organizações Sem Fins Lucrativos: Princípios e Práticas*. 4a ed. São Paulo: Pioneira, 1997.
- DVA, uma forma de avaliar a criação de riqueza. *Revista Exame*, , 24 setembro 1997. p. 132.
- ESCOLA a serviço da comunidade. *Enfoque*, São Paulo, vol. 5, no. 3, p.64-65, dezembro 1987.
- FERNANDES, Rubens C. *Privado Porém Público: O Terceiro Setor na América Latina*. 2.ed. Rio de Janeiro: Relume-Dumará, 1994.
- GAÚCHOS pagam mais por produto verde. *Isto É Dinheiro*, , 17 junho 1998.

- GODOY, Arilda S. Introdução à Pesquisa Qualitativa e Suas Possibilidades. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63. março/abril 1995.
- GOHN, Maria da Glória. *Os Sem-Terra, ONGs e Cidadania: a Sociedade Civil Brasileira na Era da Globalização*. São Paulo: Cortez, 1997.
- IOSCHPE, Evelyn. B.(Org.) *3º Setor- Desenvolvimento Social Sustentado*. Rio de Janeiro: Editora Paz e Terra, 1997.
- KOTLER, Philip e ANDREASEN, Alan R. *Strategic Marketing for Nonprofit Organizations*. 5th ed. : Prentice-Hall, 1996.
- KOTLER, Philp. e ROBERTO, Eduardo L. *Marketing Social: Estratégias para Alterar o Comportamento Público*. Rio de Janeiro: Campus, 1992.
- LANDIM, Leilah. Para Além do Mercado e do Estado? Filantropia e Cidadania no Brasil. Rio de Janeiro: ISER, 1993.
- MASON, David E. *Leading and Managing the Expressive Dimension: Harnessing the Hidden Power Source of the Nonprofit Sector*. 1st ed. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1996.
- MEREGE, Luiz C. Filantropia e Universidade. *Folha de São Paulo*. São Paulo, 16 novembro 1994.
- MEREGE, Luiz C. O Terceiro Setor e a Nova Ética Empresarial. *Revista da Indústria*. São Paulo, 01 junho 1998.
- MEREGE, Luiz C. Uma Revolução Silenciosa. *Isto É Dinheiro*. , 17 dezembro 1997.
- MINDLIN, J. A Voz do Saber. *Ser Humano*. São Paulo, julho 1998.
- O'CONNEL, Brian. *Philanthropy in Action*.
- PAULINO NETO, F. Betinho Quer Balanço Social de Empresas. *Folha de São Paulo*. São Paulo, 26 março 1997.
- RIFKIN, Jeremy. *O Fim dos Empregos: O Declínio Inevitável dos Níveis dos Empregos e a Redução da Força Global de Trabalho*. Brasil: Makron Books do Brasil Editora Ltda, 1995.
- ROSA, Maria A. Consumidor quer trabalho social das empresas. *Folha de São Paulo*. São Paulo,

SALAMON, Lester. The Rise of the Nonprofit Sector. *Foreign Affairs*. New York, julho/agosto 1994.

SOUZA, Herbert. Empresa Cidadã. *Folha de São Paulo*. São Paulo, 26 março 1997.

TORO, O. T. e REY, G. *Empresa Privada y Responsabilidad Social*. 1. ed. Colômbia: Utópica Ediciones, 1996.

VASSALO, C. Fazer o Bem Compensa? *Revista Exame*, , 22 abril 1998. p. 23-30.

III ENCONTRO IBERO-AMERICANO DO TERCEIRO SETOR, 3, 1996 Rio de Janeiro. GIFE, 1996.

ANEXO A:

Nosso Credo

Cremos que nossa primeira responsabilidade é para com os médicos, enfermeiras e pacientes, para com as mães, pais e todos os demais que usam nossos produtos e serviços. Para atender suas necessidades, tudo o que fizermos deve ser de alta qualidade.

Devemos constantemente nos esforçar para reduzir nossos custos, a fim de manter preços razoáveis. Os pedidos de nossos clientes devem ser pronta e corretamente atendidos. Nossos fornecedores e distribuidores devem ter a oportunidade de auferir um lucro justo.

Somos responsáveis por nossos empregados, homens e mulheres que conosco trabalham em todo o mundo.

Todos devem ser considerados em sua individualidade.

Devemos respeitar sua dignidade e reconhecer o seu mérito.

Eles devem se sentir seguros em seus empregos.

A remuneração pelo seu trabalho deve ser justa e adequada e o ambiente de trabalho limpo, ordenado e seguro.

Devemos ter em mente maneiras de ajudar nossos empregados a atender as suas responsabilidades familiares.

Os empregados devem se sentir livres para fazer sugestões e reclamações, Deve haver igual oportunidade de emprego, desenvolvimento e progresso para os qualificados.

Devemos ter uma administração competente, e suas ações devem ser justas e éticas.

Somos responsáveis perante as comunidades nas quais vivemos e trabalhamos, bem como perante a comunidade mundial.

Devemos ser bons cidadãos - apoiar boas obras sociais e de caridade e pagar corretamente os tributos.

Devemos encorajar o desenvolvimento do civismo e a melhoria da saúde e da educação.

Devemos manter em boa ordem as propriedades que temos o privilégio de usar, protegendo o meio ambiente e os recursos naturais.

Nossa responsabilidade final é para com os acionistas.

Os negócios devem proporcionar lucros adequados.

Devemos experimentar novas idéias.

Pesquisas devem ser levadas avante. Programas inovadores desenvolvidos e os erros corrigidos.

Novos equipamentos devem ser adquiridos, nossas fábricas construídas e novos produtos lançados.

Reservas devem ser criadas para enfrentar tempos adversos.

Ao operarmos de acordo com esses princípios, nossos acionistas devem receber justa recompensa.

Johnson & Johnson

ANEXOS "B" :

GUIAS DE QUESTÕES PARA ENTREVISTAS

GUIA DE QUESTÕES PARA ALUNOS DA ESCOLA:

- O que levou você a procurar a Fundação Escola de Enfermagem R.W. Johnson?
- O que representa para você Fundação Escola de Enfermagem R.W. Johnson?
- Era o que você esperava?
- Como você vê a atuação da Fundação Escola de Enfermagem R.W. J.?
- O que você acha que a Escola representa para a comunidade de São José e Vale do Paraíba? E para os alunos?
- Qual o impacto da Escola em relação ao serviço médico da região?
- Você sabia que esta Escola surgiu com a iniciativa da Johnson & Johnson? Como você vê esta iniciativa?

GUIA DE QUESTÕES PARA PROFISSIONAIS DOS HOSPITAIS:

- O que lhe diz "Fundação Escola de Enfermagem R. W. Johnson"?
- O que representa a atuação da Fundação Escola de Enfermagem R.W. Johnson?
- Como você vê a atuação da Fundação Escola de Enfermagem R.W. Johnson?
- Qual o impacto desta Escola em relação à comunidade de São José e Vale do Paraíba?
- Qual o impacto da Escola em relação ao serviço médico da região?
- Como você avalia a atuação das enfermeiras da Fundação Escola de Enfermagem R.W. Johnson na instituição onde você trabalha?
- Você sabia que esta Escola surgiu com a iniciativa da Johnson & Johnson?
Como você vê esta iniciativa?

GUIA QUESTÕES J&J

- Qual a posição da Johnson em relação a "cidadania empresarial"?
- Com quais tipos de projetos a Johnson se envolve?
- Qual a importância que a Johnson dá para trabalho na área social?
- A Johnson divulga este tipo de atuação? Por que?
- O que motiva a Johnson a atuar em projetos relacionados a responsabilidade social?
- Quais os retornos relacionados a este tipo de atuação?
- O que motivou a Johnson a criar a Fundação Escola de Enfermagem R.W. Johnson? E a mantê-la?
- Qual a imagem da Fundação Escola na comunidade interna da J&J e externa?
- Quais os impactos?