

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

RAIMUNDO ALFÂNDEGA MATEÇO

**A IMPLEMENTAÇÃO DE ESTRATÉGIAS DE RESPONSABILIDADE
SOCIAL POR EMPRESAS EM PAÍSES EM DESENVOLVIMENTO NA VISÃO DE
DIFERENTES GRUPOS DE INTERESSE
CASOS (ÁFRICA E AMÉRICA LATINA EM MOÇAMBIQUE).**

SÃO PAULO

2016

RAIMUNDO ALFÂNDEGA MATEÇO

**A IMPLEMENTAÇÃO DE ESTRATÉGIAS DE RESPONSABILIDADE
SOCIAL POR EMNEs EM PAÍSES EM DESENVOLVIMENTO NA VISÃO DE
DIFERENTES GRUPOS DE INTERESSE
CASOS (ÁFRICA E AMÉRICA LATINA EM MOÇAMBIQUE).**

Tese apresentada ao Curso de Doutorado em
Administração de Empresas da Fundação
Getúlio Vargas, como requisito à obtenção do
grau de Doutor.

Campo de conhecimento: Estratégia
Empresarial

Orientador: Prof. Dr. Rodrigo Bandeira-
de-Mello

Coorientador: Prof. Dr. Germano Glufke
Reis

SÃO PAULO

2016

Mateço, Raimundo Alfândega.

A implantação de estratégias de responsabilidade social por EMNEs em países em desenvolvimento na visão de diferentes grupos de interesse casos (África e América Latina em Moçambique / Raimundo Alfândega Mateço. - 2016.

Número de Folhas 184.

Orientador: Rodrigo Bandeira de Mello

Tese (doutorado) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

1. Responsabilidade social da empresa. 2. Desenvolvimento social. 3. Governança corporativa. 4. Planejamento estratégico. 5. Comportamento organizacional. I. Mello, Rodrigo Bandeira. II. Tese (doutorado) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo. III. Título.

CDU 658.011.1

RAIMUNDO ALFÂNDEGA MATEÇO

**A IMPLEMENTAÇÃO DE ESTRATÉGIAS DE RESPONSABILIDADE
SOCIAL POR EMNEs EM PAÍSES EM DESENVOLVIMENTO NA VISÃO DE
DIFERENTES GRUPOS DE INTERESSE
CASOS (ÁFRICA E AMÉRICA LATINA EM MOÇAMBIQUE).**

Tese defendida à Escola de Administração de
Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio
Vargas, como requisito para obtenção do título
de Doutor em Administração de Empresas.

Data de aprovação:

25/07/2016

Banca Examinadora:

Prof. Dr. RODRIGO BANDEIRA DE-MELLO
EAESP – FGV

Prof. Dr. GERMANO GLUFKE REIS
EAESP – FGV

ProfªDra MARIA TEREZA FLEURY LEME
EAESP – FGV

Prof. Dr. JORGE M. TEIXEIRA CARNEIRO
PUC/RJ

Prof. Dr.FELIPE MENDES BORINI
ESPM

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho aos meus pais

(Em memória).

A minha esposa (Gloria A. MATEÇO) e

Aos meus filhos.

AGRADECIMENTOS

Agradeço em **primeiro lugar**, a Deus pela vida e proteção;

Apesar de se constituir um trabalho individual, só foi possível porque contou com a colaboração de várias pessoas. Como tal, gostava desde já deixar o meu maior profundo agradecimento ao **Prof. Doutor** Rogério Utuy Reitor da Universidade Pedagógica de Moçambique por ter me autorizado a continuar com os meus estudos em nível de Doutorado, pelo apoio prestado ao longo da minha formação, por ser mais um produto validado para o seu programa de governação, para ele vai muito meu obrigado;

Vai também o meu maior profundo agradecimento ao **Prof. Doutor** Carlos Mussa por ter me incentivado à continuar com os estudos no nível de Doutorado;

Agradecimento especial vai também para o **Prof. Doutor** Alberto Graziano por fazer parte de trajetória da minha vida académica, na qualidade de ser o primeiro orientador no nível de graduação;

Um agradecimento muito especial vai para o **Prof. Doutor** Inocente Mutimucio e o **Prof. Doutor** Manuel Bazo, primeiro, por terem sido meus professores em salas de aula, em segundo lugar, por serem pessoas que trabalharam diretamente na supervisão para a conclusão do meu curso de Mestrado;

Também agradeço ao **Prof. Doutor** Rodrigo Bandeira-De-Mello e **Prof. Doutor** Germano Glufke Reis, pela orientação no nível de Doutorado;

Outro agradecimento muito especial vai para a **Profa Doutora** Maria Tereza Fleury Leme por ter me prestado o seu apoio de forma incondicional na busca de melhores resultados;

Os meus agradecimentos são extensivos aos amigos e colegas Jorge Cabral Baptista (colega da escola na FGV-SP), Luís Anastácio Ferrão (em memória), Casimiro Muliro funcionário do Ministério de Educação e Desenvolvimento Humano, Mestre David Essitala Malola funcionário na Direção Provincial de Educação de Tete, Dércio António Bassiane, estudante da ESCOG e amigo pessoal, **Prof. Doutor** Timóteo Salvador Daca, docente na Universidade Pedagógica e o Artinésio Widnesse, estudante finalista da Universidade de São Paulo-Brasil;

Agradeço também aos representantes da Empresa “A” e da Empresa “B”, da CIP, do Governo dos distritos de Moatize em Tete e Boane em Maputo, aos líderes da comunidade de Beluluane, da comunidade de Cateme por terem colaborados no fornecimento das informações que serviram para o desenvolvimento da pesquisa;

Agradeço também a toda minha família no geral em particular (esposa, sogros, filhos, irmãos, sobrinhos, noras e primos) pelo incentivo e por fazerem parte da minha vida; e Finalmente, a todos aqueles que direta ou indiretamente puderam fazer parte desta pesquisa.

RESUMO

Esta Tese tem como objetivo geral analisar, na visão dos diferentes *stakeholders*, as estratégias da responsabilidade social de empresas multinacionais emergentes em países em desenvolvimento. Constituem objetivos específicos: (i) descrever a estratégia de responsabilidade social empresarial da empresa A e da empresa B em Moçambique; (ii) analisar a visão da Comunidade e do Governo Local; e (iii) propor ações com vista à melhoria da atuação das empresas no âmbito da Responsabilidade social empresarial em Moçambique. A metodologia obedeceu aos seguintes passos: (i) coleta de *dados primários* (entrevistas envolvendo membros do Governo, das Empresas e da Comunidade), a partir de vinte (20) informantes nas províncias de Tete e Maputo; (ii) triangulação dos dados primários com os *dados secundários* (relatórios, revistas); (iii) análise e interpretação dos dados sobre cada uma das empresas (A e B); (iv) análise e interpretação comparativa dos dados sobre as duas empresas. Análise dos resultados indicam que, até o momento, a empresa A cumpriu com as ações de responsabilidade social através de: a) construção de um edifício para o funcionamento de uma esquadra; b) oferecimento de postos de trabalho à população local; c) apoio às crianças em idade escolar em materiais escolares; d) apoio à comunidade em redes mosquiteiras de combate a doenças como a malária; e) apoio à comunidade na construção de habitações melhoradas; f) construção de estradas; g) apoio à comunidade em cabazes de gêneros alimentícios e em alguns instrumentos e produtos para cultivo; h) construção de um muro de vedação do cemitério; i) construção de um hospital e disponibilização de um médico. Por sua vez, a empresa B cumpriu com as ações de responsabilidade social através de: a) eletrificação da vila; b) construção de estradas; c) fornecimento de água potável; d) oferecimento de postos de emprego à comunidade; e) melhoramento das condições de saúde, educação e habitação; f) aumentou de níveis de negócios e de empreendedorismo na comunidade. Entretanto, em uma análise comparativa sobre a inserção das empresas nas comunidades, constatamos que, com relação à empresa A, apesar de alguns aspectos negativos, tais como: a) ineficiência no fornecimento de água à comunidade; b) ineficiência no melhoramento de condições hospitalares para internamentos de doentes; c) ausência de ações coordenadas com outras empresas visando à redução de poluentes, no geral, sua inserção na comunidade e no País é satisfatória. Prova disso é o nível de satisfação, bastante elevado, da comunidade. Adicionalmente, a empresa A tem sido uma das empresas melhor avaliadas, posicionando-se, frequentemente, no topo das 100 melhores empresas no País. Ao contrário, a empresa B tem conhecido uma inserção negativa nas comunidades e no País. Prova disso é a insatisfação bastante observável nas comunidades, o que tem desencadeado conflitos violentos. Adicionalmente, a negatividade dos impactos ambientais causados pela empresa é demasiado elevada, o que tem criado alguma preocupação ao País. Com efeito, chegou-se a conclusões de que empresa A possui, até certo ponto, um conjunto de estratégias satisfatórias às necessidades das comunidades e às exigências ambientais do País. Ao contrário, da empresa B tem sido caracterizada pela ineficiência na concepção das suas estratégias de responsabilidade social, particularmente no que respeita ao estabelecimento e manutenção de um relacionamento tripartido Empresa/Governo/Comunidades saudável; à capacidade de prevenção e resolução de conflitos Empresa/Comunidades; à criação e oferecimento de condições com qualidade aceitável para o reassentamento das comunidades; à capacidade de avaliação e mitigação da poluição ambiental.

Palavras-chave: Países em desenvolvimento; Moçambique; empresas multinacionais; Empresa A; Empresa B; responsabilidade social.

ABSTRACT

The main objective of this Thesis is to analyze, in the view of different stakeholders, the strategies of social responsibility of emerging multinational companies in developing countries. Thus, the specific objectives are the following: (i) describe the corporate social responsibility strategy of A, and of B in Mozambique; (ii) analyze the vision of the Community and Local Government; and (iii) propose actions to improve the performance of companies within the social responsibility in Mozambique. The Thesis was guided through the following methodology: (i) primary data collection (interviews involving the Government, the Companies, and the Community members), from twenty (20) informants in Tete and Maputo provinces; (ii) triangulation between primary data and secondary data (reports, magazines); (iii) analysis and interpretation of data on each company (A and B); (iv) analysis and comparative interpretation of the data on the two companies. The results indicate that, to date, the A company complied with the social responsibility actions through: a) construction of a building for the operation of a police station; b) offering of jobs for local people; c) support for school-age children in school supplies; d) support for community through mosquito nets to combat diseases such as malaria; e) support to the community in the construction of improved housing; f) road construction; g) support to the community in baskets of food, and some tools and products for cultivation; h) sealing the local cemetery; i) construction of a hospital, and providing a doctor. In turn, B fulfilled the social responsibility actions through: a) village electrification; b) construction of roads; c) supply of drinking water; d) offering of jobs to the community; e) improving the health, education and housing; f) increased levels of business and entrepreneurship in the community. However, on a comparative analysis of the integration companies in the communities, we found that, with respect to A, despite some negative aspects such as: a) inefficiency in the supply of water to the community; b) inefficiency in the improvement of hospital admissions for conditions of patients; c) lack of coordinated actions with other companies in order to reduce pollutants in general, their integration in the community and in the country is satisfactory. Proof of this is the level of satisfaction, quite high, of the community. Additionally, A has been one of the best valued companies, positioning itself, often, on top of the 100 best companies in the country. Instead, the company "B" has known a negative insertion in the communities and in the country. Proof of this is quite observable dissatisfaction in the community, which has triggered violent conflicts. In addition, the negativity of the environment impacts caused by the company is too high, which has created some concern to the country. In effect, we came to conclusions that A Company has, to some extent, a set of suitable strategies to the needs of communities and the environmental requirements of the country. On the contrary, the "B" has been characterized by inefficiency in the design of their strategies social responsibility, particularly as regards the establishment and maintenance of a tripartite relationship Company/Government/Communities; the ability to prevent and resolve conflicts Company/Communities; the creation and offering conditions with acceptable quality for the resettlement of communities; the capacity assessment and mitigation of environmental pollution.

Keywords: Developing countries; Mozambique; multinational companies; Company A; Company B; social responsibility.

LISTA DE QUADROS

Quadro - 1	As cinco dimensões da Responsabilidade Corporativa Empresarial-----	31
Quadro - 2	Conceitos de Responsabilidade Social-----	55
Quadro - 3	Resumo das opções metodológicas da pesquisa-----	87
Quadro - 4	Modelo de análise de categorias de RSCE envolvendo as duas empresas, governo e a comunidade-----	88
Quadro - 5	Códigos dos elementos respondentes na pesquisa-----	89
Quadro - 6	Missão, Visão e Valores da Empresa “B”-----	115
Quadro - 7	Diferenças estratégicas organizacionais na atuação entre as empresas “A” e “B” em Moçambique-----	126
Quadro - 8	Evidências comparativas na atuação das ações de responsabilidade social entre as empresas “A” e “B” em Moçambique-----	159

LISTA DE FIGURAS

Figura - 1	Etapas da Pirâmide de Responsabilidade Social Corporativa Empresarial--	43
Figura - 2	Responsabilidade Social Corporativa como um Sistema-----	52
Figura - 3	As três dimensões de Sustentabilidade no mundo global-----	73

LISTA DE ILUSTRAÇÕES DE IMAGENS

Imagem 1:	Localização geográfica de Moçambique-----	90
Imagem 2:	Superfície de Moçambique-----	91
Imagem 3:	Limites de Moçambique-----	91
Imagem 4:	Hospital e médica-----	128
Imagem 5:	Secretária do setor administrativo-----	129
Imagem6:	Instituto Industrial e Comercial Armando E. Guebuza-----	130
Imagem7:	Escola Primária de Beluluane-----	131
Imagem8:	Estradas construídas pela empresa A-----	131
Imagem9:	Infraestrutura habitacional construída pela empresa A-----	132
Imagem10:	Esquadra e postes de corrente elétrica-----	133
Imagem11:	Situação de défice de água na comunidade-----	135
Imagem12:	Situação de défice de água na comunidade-----	136
Imagem13:	Impacto ambiental nas comunidades-----	137
Imagem14:	Impacto ambiental na comunidade de Beluluane-----	139
Imagem15:	Crianças em idade escolar sem acesso à educação formal-----	141
Imagem16:	Produtos tirados da horta com problemas e água contaminada-----	145
Imagem17:	Problemas e água contaminada-----	146
Imagem18:	População desempregada empenhada no trabalho de auto-sustento-----	148
Imagem19:	Posto administrativo de Kambulatsitsi-----	151
Imagem20:	O chamado muro de Berlim que separa a empresa B das populações---	151
Imagem21:	Residentes de Catete na linha férrea-----	152
Imagem22:	Família sentada numa das casas atribuídas a quando do reassentamento em Cateme-----	154

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

CEO	Chefe Executivo da Organização
CPI	Centro de Promoção de Investimento
CIP	Centro de Investimento e Promoção
CSR	Responsabilidade Social Corporativa
CTA's	Corpo Técnico Administrativo
EPC's	Escolas Primárias Completas
ETP	Ensino Técnico Profissional
ESTEG	Escola Superior Técnica e Gestão
ÊSH	Escola Sem HIV
EUA	Estados Unidos da América
FDC	Fundação Para Desenvolvimento da Comunidade
FMI	Fundo Monetário Internacional
HACCP	Análise de Ponto Crítico e Controlo de Perigos
ISO	Organização Internacional para Normalização
MICOA	Ministério para Coordenação da Ação Ambiental
OMC	Organização Mundial de Comércio
ONG's	Organizações Não Governamentais
OCDE	Organização Cooperação e Desenvolvimento na Europa
ODM	Objetivo do Desenvolvimento do Milénio
OIT	Organização Internacional de Trabalho
OSCIP's	Organização da Sociedade Civil de Interesse Público

QPC	Qualidade Preço e Confiabilidade
RS	Responsabilidade Social
RSC	Responsabilidade Social Corporativa
RSCE	Responsabilidade Social Corporativa Empresarial
RSA	Responsabilidade Sócio Ambiental
SIGA	Sistema de Gestão Ambiental
SRI	Investimento Socialmente Responsável
TIC	Tecnologia de Informação e Comunicação
UEM	Universidade Eduardo Mondlane
UPM	Universidade Pedagógica de Moçambique
USTM	Universidade de São Tomás de Moçambique

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	
	Concepção do projeto em tese com base de história de vida-----	18
1.1	Contextualização-----	24
1.2	Identificação do problema, questão de pesquisa e sua justificativa	25
1.2.1	Identificação do problema e questão de pesquisa-----	25
1.2.2	Sua justificativa-----	25
1.3	Objetivos do estudo-----	26
1.3.1	Objetivo geral-----	26
1.3.2	Objetivos específicos-----	26
2	ARCABOUÇO TEÓRICO	
2.1	Responsabilidade Social Corporativa Empresarial -----	27
2.1.1	Abordagem histórica da Responsabilidade Social-----	27
2.1.2	A controvérsia dos conceitos sobre a Responsabilidade Social das Empresas à luz de vários teóricos-----	28
2.1.3	Pirâmide da Responsabilidade Social-----	41
2.1.4.	Perspectivas da RSCE-----	43
2.2	Críticas sobre Responsabilidade Social Corporativa Empresarial-----	46
2.2.1	Críticas sobre Responsabilidade Corporativa Empresarial-----	46
2.2.2.	Classificação da Responsabilidade Corporativa Empresarial-----	47
2.3	Estratégia da Responsabilidade Social e Filantropia -----	49
2.3.1.	Estratégia da Responsabilidade Social-----	49
2.3.2.	Responsabilidade Social e Filantropia-----	49
2.4	Uma nova definição de Responsabilidade Social Corporativa	50
2.5	Definições conceituais de alguns termos de Responsabilidade Social	55
2.6	Estratégia Internacional das Empresas -----	57
2.7	Importância das MNEs e suas Características no contexto da responsabilidade social-----	59
2.7.1.	Importância das MNEsno contexto da responsabilidade social-----	59
2.7.2.	Características das MNEs no contexto da responsabilidade social-----	60
2.7.3.	Investigações recentes sobre a trajetória da internacionalização das	

MNEs-----	63
2.7.4. Vantagens e alternativas estratégicas utilizadas pelas MNEs-----	64
2.7.5. Estratégia de aquisição e seu potencial para criação de valor para as MNEs-----	66
2.8. Responsabilidade sócio-ambiental-----	67
2.8.1. Sustentabilidade e o meio ambiente no mundo global-----	70
2.9. O significado da ISO e o contexto do surgimento no mundo e em Moçambique-----	74
2.9.1. ISO e o contexto do surgimento no mundo-----	74
2.9.2. ISO e o contexto do surgimento em Moçambique-----	76

3

METODOLOGIA

3.1 Breve histórico sobre o estudo de caso qualitativo, definição e sua característica-----	78
3.1.1 Breve histórico sobre o estudo de caso qualitativo-----	78
3.1.2 Definição e características da pesquisa-----	79
3.2 Tipos de estudo de caso-----	81
3.2.1 A natureza e perspectiva da pesquisa-----	82
3.3 Procedimentos para a investigação-----	83
3.4 Da realização das entrevistas-----	83
3.4.1 Como foi desenvolvida a pesquisa? -----	84
3.4.2 Porquê nas empresas B em Tete e A em Maputo? -----	85
3.4.3. Limitações-----	86
3.5 Análise e tratamento dos dados-----	86

4.

APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS

4.1. Localização geográfica de Moçambique	90
4.1. Superfície e limites	90
4.1.1. Localiza geográfica do Distrito de Moatize	92
4.1.2. O contexto de exploração do carvão em Moçambique-----	92
4.1.3. Zona de reassentamento populacional de Cateme	93
4.1.4. Normas do processo de reassentamento	94
4.1.5. Área de reassentamento populacional	94
4.1.6. Determinantes de investimento	97
4.1.7. Definição das formas de indemnização	100

4.1.8.	Cadastro da população afetada e imobiliário (levantamento físico) ----	101
4.2.	Estratégia de Responsabilidade Social das empresas B e Ano local de atuação-----	104
4.2.1.	Estratégia de Responsabilidade Social da empresa “B” em Tete-----	104
4.2.2.	Estratégia dos cursos profissionalizantes efetuados no âmbito da responsabilidade social-----	107
4.2.3.	Estratégia de geração de renda e empreendedorismo no âmbito da responsabilidade social-----	108
4.2.4.	Transferência tecnológica no âmbito da responsabilidade social-----	109
4.2.5.	Resenha histórica da empresa “B” Moçambique-----	110
4.2.6.	Sustentabilidade da empresa “B” Moçambique-----	111
4.2.7.	Objetivos da empresa “” Moçambique-----	115
4.2.8.	Estratégia da macroeconômica da empresa “B”-----	116
4.3.	O papel da empresa A no desenvolvimento de Moçambique-----	117
4.3.1.	Localização espacial da empresa “A”-----	117
4.3.2.	Os participantes das ações para a implementação da estratégia do projeto da empresa “A”-----	117
4.3.3.	A empresa “A” e a matéria-prima-----	119
4.3.4.	Pontos fortes da atuação da empresa A em relação a comunidade-----	121
4.3.5.	Pontos fracos da atuação da empresa A em relação a inserção na comunidade-----	121
4.3.6.	Estratégias de megaprojetos em Moçambique-----	121
4.3.7.	Estratégias organizacional da empresa A em Moçambique-----	122
4.3.8.	Estratégia para contribuição da empresa em relação alguns problemas da comunidade, seus funcionários e para a economia Nacional e Internacional-----	124
5	DISCUSSÃO E ANÁLISE DE DADOS	
5.1	Empresa A (RSCE) -----	127
5.1.1	Estratégias de resolução de Conflitos-----	127
5.1.2	Estratégias de Prevenção-----	136
5.2	Empresa B (RSCE) -----	140
5.2.1	Na área de Educação-----	140
5.2.2	Na área de Meio Ambiente-----	141

5.2.3	Na área de Emprego-----	146
5.2.4	Na área de Gestão dos Conflitos-----	148
5.2.5	Na área de Infraestruturas-----	152
5.2.6	Na área de Relacionamento (Comunidade/Governo/Empresa) -----	154
5.2.7	Na área de Concessão-----	156
5.2.8	Na área de Responsabilidade Social da Empresa-----	158
6	CONCLUSÕES E SUGESTÕES	
6.1	Empresa A-----	161
6.1.1	Aspectos positivos da Empresa A-----	161
6.1.2	Aspectos negativos da Empresa A-----	161
6.1.3	Avaliação geral sobre a inserção da Empresa na Comunidade-----	162
6.1.4	Sugestões-----	162
6.2	Empresa B-----	163
6.2.1	Aspectos positivos-----	163
6.2.2	Aspectos negativos-----	164
6.2.3	Avaliação sobre a inserção da Empresa na Comunidade-----	164
6.2.4	Sugestões-----	165
6.3	Avaliação comparativa sobre a implementação de responsabilidade social das empresas A e B-----	166
6.4	Sugestões para futuras pesquisas-----	166
7	REFERÊNCIAS-----	167
	Apêndice-----	172

CAPÍTULO-I INTRODUÇÃO

INTRODUÇÃO

1. Concepção do projeto em tese (contexto histórico)

A ideia que presidiu na escolha do presente projeto do qual resultou em tese deu-se em três situações distintas, mas complementares, nomeadamente: acontecimentos históricos ocorridos na minha infância, trajetória de vida desde o ensino primário, no secundário e na graduação; acontecimentos correspondentes à experiência de trabalho como professor e; acontecimentos que correspondem à experiência de pesquisas em nível de pós-graduação.

Infância, estudos primários, secundários e de graduação

Nasci em Moçambique, no povoado de Báué, a cerca de 10 km do Posto Administrativo de Nhamayabwe, distrito de Mutarara, província de Tete. Uma das causas que me impulsionou a concepção do tema sobre a responsabilidade social corporativa empresarial e que resultou em tese, foi de que na altura eram praticadas atividades comerciais por comunidade religiosa mahometana na região onde nasci e nas sextas feiras distribuíam certos artigos vulgo cesta básica a camada desfavorecida aqueles que não tinham condições de sobrevivência (órfãos depais, velhos sem amparo para o seu sustento e viúvas sem condições para sobrevivência) no seu dia a dia. Essa prática para quem recebia era boa, mas para mim como olheiro não achava ideal, porque permitia que os mesmos fossem dependentes daquelas iniciativas locais para o perene, algo diferente tinha que ser feito uma vez não permitia que a população pudesse dar continuidade com o seu sustento a posterior sem que dependessem mais daquelas iniciativas de apoio feitas pelos comerciantes. Nascido duma família constituída, majoritariamente, por integrantes analfabetos. Eramos (4) irmãos dos quais (2) são homens e restantes (2) são mulheres sendo que eu o último da família a nascer. Como o 4º e o último filho a nascer de meus proenitores vulgos pais, apenas eu é que tive o contato com a escola formal os restantes não tiveram a mesma sorte.

Em nível fundamental (Primário)

Por conta disso, em 1975, meu irmão o segundo da família, de nome Augusto Alfândega Mateço(em memória), organizou uma viagem para a cidade da Beira a procura de sobrevivência. Não tendo encontrado o emprego, optou por fazer negócio a conta própria produzindo pulseiras de missanga para o comércio informal, do dinheiro adquirido, foi nessa altura que ele teve a ideia de me inscrever na escola com o pouco que tinha para poder me sustentar na compra do material escolar. E em 1976, pude me inscrever na escola primária do povoado de Báué tendo concluído com sucesso a 4ª classe do antigo Sistema Nacional de Educação em 1980.

Em nível fundamental (1º ciclo)

De 1981 a 1982 me inscrevi na escola secundária no Posto Administrativo de Inhangoma. Como não tinha condições para o sustento de pagamento de mensalidades no internato, optei por construir uma palhota de construção precária vulgo pau a pique em algures onde se encontrava a dita escola. Fazendo viagens semanais que dista entre 20 a 25 km de Báwè (casa) ao posto Administrativo de Inhangoma (escola) para em busca de alimentos para sobrevivência enquanto aluno, tendo nessa fase concluído o nível de 5ª e 6ª classe do antigo Sistema Nacional de Educação com sucesso.

Em níveis de formação (Formação de professor primário)

Em 1983, com 15 anos de idade apenas na altura ainda bastante jovem sem condições para suportar os estudos a posterior, optei por me ingressar no Centro de Formação de Professores Primários de Zóbuè-Tete (CFPPZ-Tete) no curso de 6ª+3 anos, de onde frequentei e concluí com sucesso em 1985 com apenas 18 anos.

Em nível fundamental (Emprego como professor e estudos)

Em 1986, já com os meus 19 anos de idade, fui colocado no meu distrito de origem em Mutarara afim de lecionar as aulas como professor de Educação Física Esporte pela primeira vez na escola secundária do Posto Administrativo de Charre. Nessa altura o País vivia um grande conflito armado da guerra civil entre o governo da Frelimo e as forças de Resistência Nacional de Moçambique (Renamo). O sonho de

querer continuar com os meus estudos ainda era patente nos olhos apesar de estar já a trabalhar como professor. Em setembro do mesmo ano, o distrito foi ocupado com as forças de Resistência Nacional de Moçambique (Renamo) resultado do conflito entre o governo e a Renamo. Tivemos que nos refugiar para o vizinho Malawi como deslocados. Aí fomos acolhidos como deslocados de guerra, recebíamos donativos para nos alimentar através do governo malawiano em parceria com o governo moçambicano, APNUD e uma Organização de Médicos Sem Fronteira (MSF) que tratava para questões de saúde pública das pessoas a residirem naquele local, como forma de mitigar as várias enfermidades de que pudéssemos padecer. Em 19 de outubro do mesmo ano, veio-nos a informação através via rádio sobre o acidente fatídico de viação do qual resultou em vítimas mortais do primeiro presidente de Moçambique independente Samora Moisés Machel junto a sua comitiva presidencial que o fazia acompanhar em Mbuzine na fronteira entre África do Sul e Moçambique aquando da saída de mais uma ronda da reunião em Lusaka que opunha aos países da linha da frente nesse período.

Nos finais do mesmo ano de 1986, após a indicação do novo presidente Joaquim Alberto Chissano, em substituição do então falecido Samora Moisés Machel, eu em companhia de mais um grupo de colegas professores com quem havíamos fugidos, decidimos abandonar o centro de refugiado do Malawi para Moçambique na província de Tete.

A quando da nossa chegada, fomos recebidos com as autoridades do governo da província, de onde fomos reencaminhados para um centro de acomodação vulgo conhecido com o nome de Missão Pedro na margem sul da província de Tete, aguardando das novas afetações.

Em princípio de 1987, fui escolhido para ir a reciclagem no Centro de Boroma com vista a introdução da 5ª classe do Novo Sistema Nacional de Educação. Depois dessa reciclagem tive a colocação no distrito de Cahora-Bassa na vila do Songo. No mesmo ano comecei a lecionar na escola Primária Criadora do Homem Novo na sede do mesmo distrito como professor. A ideia de proceguir com os estudos ainda pairava em minha mente, foi nesse âmbito que enquanto lecionava de dia a noite ia continuando com os meus estudos secundários da qual vi a concluir em 1990 a 9ª classe do antigo Sistema Nacional de Educação.

Em níveis formação média (Nível médio)

Em 1991, tive bolsa para continuar com os meus estudos em Maputo conhecida como a capital de Moçambique, de onde passei a viver no lar com outros compatriotas oriundo de várias partes do país. Durante esse período desempenhei as funções de chefe de saúde e higiene no primeiro ano, e no segundo ano fui escolhido para chefe geral dos estudantes no lar. Foi a partir dessa altura é que ganhei o sonho de continuar a lidar com as questões de gestão e de responsabilidade Social no seu todo até concluir o nível médio de professor de Educação Física e Esporte em 1996.

Em 1997, retornei a trabalhar como professor em várias escolas da cidade capital, atual Maputo nas disciplinas de geografia e educação física e esporte, para além de lecionar, era também responsável pelo setor (ÊSH) Escola Sem HIV/SIDA, na Fundação de Desenvolvimento da Comunidade (FDC) em representação de todas as escolas primárias da cidade de Maputo. Nessa área, aprendi como lidar com as questões de responsabilidade social, na sensibilização das pessoas nas comunidades tanto nas escolas com vista aderirem o teste voluntário de modo a saber o seu estado serológico de saúde e em caso de estar com problemas muito antes começar logo com a terapia de tratamento e acompanhamento e saber viver de forma positiva e como evitar para não alastrar à outras pessoas que ainda não se encontram no mesmo estado.

Pesquisas em nível de graduação (Licenciatura)

Em 1998, após ter feito exame na Faculdade de Educação Física e Esporte fui admitido para frequentar o curso de graduação. Sempre me coloquei a disposição em dar apoio aos colegas no que diz respeito a ajuda na alimentação, lanches e entre outras coisas relevantes da vida social quando fazíamos estudos em grupo.

Ainda no nível superior de graduação entre os anos de 1998 a 2002, para além de fazer a graduação em Educação Física e Esporte que me alavancou a prosperar o meu sonho, conseguí também fazer a graduação em Planificação, Administração e Gestão Educacional de 2003 a 2005.

Como forma de potenciar a experiência empresarial, em matéria de gestão de pequenos negócios mais significativos optei em abrir um Quiosque Bar e a construção de casas (imóveis) para o aluguel.

Passei a lecionar no ensino superior desde 2004, altura em que já havia feito a graduação em Educação Física e Esporte, atuando nas duas linhas de Pesquisa Esporte e Gestão e Administração Empresarial.

Pesquisas em nível de pós-graduação (Mestrado)

No início de 2006, entrei na Pós-Graduação, no curso de Mestrado em Administração e Gestão Educacional (AGE) seguindo o mesmo ramo empresarial como forma de aprofundar o meu interesse no estudo das questões de liderança no ramo empresarial e da responsabilidade social.

De referir que para a frequência do referido curso, foi a conta individual fruto dos pequenos rendimentos que conseguia nos negócios empreendidos. No referido curso aprendi aprofundar o interesse das questões de liderança e de responsabilidade social empresarial no âmbito da sua atuação no mundo global. Desenvolvi o projeto do qual resultou a dissertação de mestrado intitulado os Fatores que Constituem Incentivos no Sistema de Carreiras e Remunerações. Caso de uma instituição pública, tendo concluído a parte curricular em 2008.

Pesquisas em nível de pós-graduação (Doutorado)

Em princípio de 2013, fui agraciado com uma bolsa de estudo da *CAPES*, para frequentar a pós-graduação no nível de Doutorado, na Escola de Administração de Empresas Fundação Getúlio Vargas de São Paulo (FGV-SP) no Brasil, no qual só conseguí iniciar no segundo semestre do mesmo ano devido à problemas de vária ordem como a saúde da minha esposa que na altura se encontrava de estada e precisava de alguém por perto que pudesse cuidar e tomar conta dela.

Nesse âmbito, valendo-se da experiência nesse estudo, nasceu a ideia de desenvolver um projeto de pesquisa para o doutorado, capaz de questionar, de forma mais ou menos radical, a problemática da aprendizagem do termo Responsabilidade Social Corporativa Empresarial em Moçambique.

Numa primeira fase o projeto, concebido no nível de doutorado tinha como o tema: o *Impacto do Investimento Direto Estrangeiro e sua contribuição em Moçambique*, não respondia de forma direta as necessidades sociais locais da qual se precisava em aprimorar a ideia. Foi nessa senda que com apoio dos meus orientadores na pessoa de Prof. Doutor Rodrigo Bandeira de-Mello e Coorientador Prof. Doutor Germano Gkufke Reis e mais os outros professores da minha linha de pesquisa tais como: Prof. Doutor Tales Andreassi, Profa Doutora Maria Teresa Fleury Leme e Prof. Doutor Sérgio Bulgacov nas suas aulas e de Seminários em Pesquisa de Estratégia Empresarial, no

curso de Doutorado em Administração de Empresas contribuíram de forma significativa e que me ajudaram a reconstituir o projeto intitulado a *Implementação de Estratégias de Responsabilidade Social por Empresas Multinacionais Emergentes em Países em Desenvolvimento na Visão de diferentes Grupos de Interesses*. Casos (África e América Latina em Moçambique) e que o mesmo acabou resultando em tese.

Este trabalho com o tema intitulado: **Implementação de Estratégias de Responsabilidade Social por Empresas Multinacionais Emergentes em Países em Desenvolvimento na Visão de diferentes Grupos de Interesses. Casos (África e América Latina em Moçambique)**, tem em vista dar uma visão geral dos diferentes stakeholders as estratégias de responsabilidade social de empresas multinacionais emergentes em países em desenvolvimento envolvendo as empresas B e A em Moçambique, apresentando como base a estrutura que de seguida abaixo mencionamos:

Um (1) introdução, contendo o contexto histórico de vida do pesquisador, a contextualização, identificação do problema e questão de pesquisa e sua justificativa, objetivos da pesquisa; (2) o referencial teórico, abordando vários conceitos teóricos sobre a temática em estudo nomeadamente da Responsabilidade Social Corporativa Empresarial na perspectiva do entendimento da literatura no mundo e em Moçambique, sua contribuição em face dos estudos realizados, críticas sobre a RSCE, responsabilidade social e estratégia, responsabilidade social e filantropia, uma nova definição da responsabilidade social corporativa empresarial, alguns termos da responsabilidade social estratégia internacional empresarial, a importância das MNEs e necessidade de avanço na teoria, características das MNEs, investigações recentes sobre a trajetória de internacionalização das MNEs, Vantagens e alternativas estratégicas utilizadas pelas MNEs, Estratégia de aquisição e seu potencial para criação de valor para as MNEs, o significado da ISO e o contexto do surgimento no mundo e em Moçambique; (3) metodologia, que inclui a história de estudo de caso qualitativo, suas características, tipo de estudo, natureza e perspectiva da pesquisa, procedimento para a investigação, da realização das entrevistas, da análise de tratamento de dados, das opções metodológicas e das categorias que serviram de base para análise do estudo sobre a RSCE para testar as teorias estudadas; (4) apresenta os resultados como estratégias da responsabilidade social da empresa B e da empresa A no local da

atuação, responsabilidade sócio-ambiental, resenha histórica e sustentabilidade das empresas B e A, o contexto de exploração do carvão em Moçambique, estratégia dos megaprojetos em Moçambique, estratégia organizacional da empresa A e da empresa B em Moçambique, (5) análise e sua discussão com as evidências da pesquisa sobre a empresa B e a empresa A em Moçambique, (6) as conclusões que inclui as contribuições da pesquisa, sugestões e por fim as referências bibliográficas.

1. 1. Contextualização

Nesta seção de contextualização, foram apresentados alguns aspectos relacionados com a Responsabilidade Social Corporativa Empresarial no âmbito das empresas multinacionais dos países em desenvolvimento. As empresas B da América Latina e A da África a atuarem em Moçambique foram escolhidas por se enquadrarem nessa realidade, encontrando-se, numa fase de aprimoramento das suas práticas sociais, participando em campanhas que promovem o desenvolvimento comunitário e busca essencialmente às raízes dos problemas que afetam a comunidade, de modo a dissipar ou minimizar tais problemas.

As empresas, entendidas como unidades fundamentais no contexto global, são cada vez mais desafiadas a aplicar princípios éticos e a responsabilizarem-se por atos relacionados direta ou indiretamente com os problemas da sociedade. Em casos como esses, elas não se podem limitar a uma visão rígida e estreita de seus interesses particulares, mas sim desenvolver critérios específicos fazendo merecer à sua realidade, isto é, considerando não somente fatores econômicos, mas também os contextos políticos, os impactos sociais e ambientais e vários outros aspectos associados às suas atividades (BARIN CRUZ, 2009)

Para Barin Cruz, (2009) o termo Responsabilidade Social Corporativa Empresarial se afigura como um tema cada vez mais importante no comportamento das organizações, fazendo parte dos objetivos estratégicos das organizações contemporâneas. Para o mesmo autor a questão da (RSCE) ainda tem sido pouco explorada no contexto das empresas multinacionais. Diante desta lacuna teórica, busca-se verificar quais os fatores estratégicos condicionantes da responsabilidade social corporativa de alcance global. Como contribuição teórica, espera-se que a literatura sobre as subsidiárias estrangeiras tragam estratégias de RSCE que possam criar valor para as empresas multinacionais, constituindo desta forma o marco importante e fonte

de vantagem competitiva internacional e de legitimidade interna assim como externa para as subsidiárias estrangeiras localizadas em países em desenvolvimento, tendo em conta de que o assunto não é muito tratado no mundo atual.

Ainda no âmbito de Barin Cruz, (2009) a RSCE das empresas é, essencialmente, um conceito segundo o qual as empresas decidem, numa base voluntária, contribuir para uma sociedade mais justa e para um ambiente mais limpo. Segundo o mesmo autor a cultura da responsabilidade social está cada vez mais presente nas entidades, sendo que muitas avançam em suas práticas, aprimorando o relacionamento com os funcionários, adotando estratégias de redução do impacto no meio ambiente e investindo no desenvolvimento das comunidades em que atuam.

1. 2. Identificação do problema questão de pesquisa e sua justificativa

1.2. 1. Identificação do problema

No estudo da RSCE, surge um aspecto importante para o desenvolvimento empresarial. Nos países em via de desenvolvimento e em Moçambique em particular, tem sido comum, na atualidade, a preocupação de muitas empresas partilharem com a sociedade uma parte dos seus ganhos através da implementação de atividades que envolvem o seu ambiente interno, tanto quanto externo. A responsabilidade social é um desafio para as empresas com vista ao alcance dos objetivos económicos, sociais e ambientais, onde todos têm entre si uma relação de reciprocidade (BARIN CRUZ, 2009).

Para uma melhor abordagem do assunto, recorreu-se à seguinte questão de pesquisa: **Como é que o diferentes grupos de interesse percebem da Responsabilidade Social Empresarial de Multinacionais Emergentes em Países em Desenvolvimento?**

1.2.2 Justificativa

O interesse pelo tema deve-se ao fato de se tratar assunto ainda em crescimento a nível empresarial local, eventualmente poucos estudos sobre a RSCE por determinadas entidades.

Pretende-se contribuir no volume do conhecimento sobre a RSCE.

Tendo em vista que grande parte da bibliografia sobre a Responsabilidade Social Corporativa Empresarial ainda na fase embrionária, ou seja, insere-se no debate que tem como ponto de partida o conceito em si, centrado num enfoque, conformista, acrítico e direcionado, e ainda justifica-se pela importância de tentar buscar uma abordagem diferenciada, no sentido de não olhar apenas para o conceito em si, como também prestar atenção aos fenómenos sociais que originam e os explicam.

As razões da realização de ações sociais e identificação das estratégias empresariais usadas pelas empresas estrangeiras “B” da América Latina e “A” da África, em Moçambique, e propor as mudanças e os procedimentos das mesmas para fazer face à concorrência, é que tendem a ser cada vez mais agressivas, situações que, se não tomarem em considerações, podem levar às empresas ao fracasso.

Assim, destaca-se a importância de abordar a influência da Responsabilidade Social Corporativa Empresarial de modo que se compreendam as práticas, as implicações, e ainda da contribuição para futuras pesquisas académicas.

1. 3. Objetivos do estudo

A pesquisa que constituirá objeto do estudo será realizada tendo em conta determinados objetivos previamente estabelecidos tais como:

1. 3. 1. Objetivo geral

Analisar na visão dos diferentes stakeholders, as Estratégias da Responsabilidade Social de Empresas Multinacionais Emergentes em Países em Desenvolvimento.

1. 3. 2. Objetivos específicos

- Descrever a estratégia de Responsabilidade Social Corporativa Empresarial da empresa B da América Latina e da empresa A da África em Moçambique;
- Analisar a visão da Comunidade e Governo Local;
- Propor ações com vista à melhoria da atuação das empresas no âmbito da Responsabilidade Social Corporativa Empresarial em Moçambique.

CAPÍTULO-II REFERENCIAL TEÓRICO

2. ARCABOUÇO TEÓRICO

O referencial teórico apresenta os principais conceitos abordados no trabalho e inicia-se com a temática decontextualização histórica de Responsabilidade Social Corporativa Empresarial, conceitos de Responsabilidade Social Corporativa Empresarial, como é vista a Responsabilidade Social Corporativa Empresarial na literatura, a Responsabilidade Social e a Estratégia, a contribuição da Responsabilidade Social Corporativa Empresarial, Resultado dos estudos sobre a Responsabilidade Social Corporativa Empresarial, ISSO no contexto do mundo e em Moçambique.

2. 1. Responsabilidade Social Corporativa Empresarial

A seguir são abordados alguns aspectos referentes à história de responsabilidade social corporativa empresarial, a controvérsia dos conceitos da responsabilidade social empresarial, Pirâmide da Responsabilidade Social, Perspectivas da Responsabilidade Social Corporativa Empresarial, suas críticas, classificação, Responsabilidade Sócio-Ambiental e definições conceituais; por último são apresentados o significado da ISO e o contexto de surgimento no mundo e em Moçambique.

2. 1. 1. Abordagem histórica da Responsabilidade Social

A responsabilidade social tornou-se evidente em 1919, com o julgamento na justiça, do caso Henry Ford, presidente e acionista majoritário da Ford Motor Company, e seu grupo de acionistas liderado por John e Horace Dodge, que na aquela época contestavam a ideia de Ford. Em 1916, argumentando a realização de objetivos sociais, Ford decidiu não distribuir parte dos dividendos aos acionistas e investiu na capacidade de produção, aumento de salários e um fundo de reserva para a diminuição esperada de receitas devido a redução dos preços dos carros. A suprema corte de Michigan decidiu a favor de Dogdes, entendendo que as corporações existiam para o benefício dos acionistas e que os diretores precisam garantir o lucro, não podendo usá-lo para outros fins. (Ashley, 2000).

Milton Friedan (2004) citado em Machado e Filho (2006), também comunga esta ideia, ao argumentar que os gestores incrementam os lucros e se utilizam partes desses lucros para o aumento do valor da empresa, elas estão respeitando os direitos de propriedade dos acionistas e, assim, promovendo de forma agregada o bem-estar social. Se os gestores têm problemas de ordem social em decisões do dia a dia, podem violar suas atribuições de defesa dos interesses da empresa e interferir na habilidade do mercado em promover o bem-estar social.

Ao longo desses anos que passaram, ainda não existe um consenso sobre o conceito de responsabilidade social e das obrigações que dela decorrem, quer no nível de gestores, assim como das organizações. Todavia, segundo o Teixeira (2003), parece consensual assumir o conceito de RS como estando intimamente ligadas as atividades que as organizações levam a cabo para a proteção e desenvolvimento da sociedade.

2. 1. 2. A controvérsia dos conceitos sobre a Responsabilidade Social das Empresas à luz de vários teóricos

O conceito de Responsabilidade Social Empresarial (RSE) começou na década de 1920, no entanto, devido à Grande Depressão e a Segunda Guerra Mundial, ele não conseguiu se tornar um tema sério entre líderes empresariais até os anos 1950. RSE encontrou-se nos holofotes em 1951 quando Frank Abrams, presidente do conselho para o Standard Oil de New Jersey, publicou um artigo na Harvard Business Review, onde ele afirmou que é e era obrigação negócios ':

Para conduzir os negócios da empresa para manter um equitativo e equilíbrio viável entre as reivindicações dos vários grupos diretamente interessados, um equilíbrio harmonioso entre os acionistas, funcionários, clientes, e do público em geral (Frederick, 2006).

Em 1953, Howard Bowen fez a primeira contribuição acadêmica significativa através da publicação do livro, *as responsabilidades sociais do homem de negócios*.

Aqui ele propôs a definição de RSE como "as obrigações da empresa para prosseguirem os políticos, para tomar essas decisões ou para seguir as linhas de ações que são desejáveis em termos dos objetivos e valores da nossa sociedade (Bowen, 1953

p.79-86). ” Ao longo das décadas subsequentes, definições de RSE, práticas e adoção de RSE expandiu imensamente.

Filosofias, como a gestão como um administrador, ética e do equilíbrio de poder entre as empresas e a sociedade foram popularizadas (Frederick, 2006). Um estudo encomendado pela Comissão Económica para o Desenvolvimento, em 1970, contribuiu com uma mudança de paradigma para o debate sobre a RSE por reconhecer que um equilíbrio entre interesses sociais e económicos era uma condição e um fator necessário. O modelo "esclarecia auto interesse" habilitado da RSE e se tornasse mais amplamente aceito pelas empresas. Um modelo teórico não tinha sido aceito até (1979) Carroll desenvolveu o desempenho social das empresas a partir de modelo (CSP) CSR, as questões sociais e capacidade de resposta social das empresas foram consideradas e levando a filosofia para as empresas a se comportar de uma forma socialmente responsável.

Embora o modelo CSP avançada em filosofias de RSE, não foi capaz de ganhar aplicação generalizada porque faltou a capacidade de medir e testar o modelo.

A evolução continuou quando acadêmicos e empresas começaram a centrar as suas iniciativas de RSE em direção à estratégia de negócios. Durante este período, o papel de partes interessadas ganhou destaque no debate sobre a RSE devido às contribuições dos líderes acadêmicos, como Peter Drucker (Lee, 2008). A visão de que as partes interessadas “importância para as empresas em” relação aos acionistas foi uma contradição Crenças do Prêmio Nobel Milton Friedman de que “não é apenas uma responsabilidade de negócio, ou seja, para usar seus recursos e se envolver em atividades destinadas a aumentar seus lucros (Friedman, 1970) ”. “A inclusão de filantropia estratégica, inovação, sustentabilidade ambiental e transparência demonstraram como diversificada e de grande alcance RSE tornou-se incorporado na estratégia de gestão”. E mais recentemente, desempenho financeiro das empresas e a medição das atividades de RSE estão causando empresas a compreender o valor estratégico da RSE através da percepção de que a implicação de uma operação de negócios é essencial (MIT, 2011).

Carroll (1999) é amplamente respeitado entre os estudiosos de RSE pela sua contribuição de uma definição de quatro partes da RSE. Primeiro, de acordo com o

capitalista vista económico, uma empresa deve gerar lucros, a fim de operar. A empresa deve também respeitar as leis dentro dos países em que atuam.

Carroll (1999) acreditava que operando legalmente não era suficiente e que as corporações têm a obrigação de sociedade para agir bem eticamente. A quarta parte da definição refere-se também a importância de impactos sociais, ao qual se referia responsabilidades como discricionários, tais como a filantropia. No entanto, mesmo com a definição proposta por Carroll, ele percebe que é ambígua (MASAKA, 2008).

O termo [responsabilidade social] é um brilhante; isso significa alguma coisa, mas nem sempre a mesma coisa, com todo mundo. Para alguns, transmite a ideia de responsabilidade ou obrigação legal; para outros, significa socialmente responsável comportamento em um sentido ético; ainda para outros, o significado que é transmitido de "responsável", em um modo causal; muitos simplesmente equiparam-na com uma contribuição de caridade; alguns levá-la para significar socialmente consciente; muitos aqueles que adotá-la mais fervorosamente vê-lo como um mero sinônimo de "Legitimidade", no contexto de "pertencimento" ou de ser adequada ou válida; alguns vê-lo como uma espécie de dever fiduciário, que institui normas mais elevadas de comportamento em empresários do que aos cidadãos em geral (CARROLL, 1999).

Marcel van Marrewijk (2003) considera que as organizações devem ter uma definição baseada no estágio de desenvolvimento, a consciência e a ambição de cada organização, em vez de uma simples abordagem. Este é mal aconselhado porque agrava o problema de as corporações ter grande dificuldade em implementação de programas que podem ser gerenciados e medidos de forma eficaz.

Além disso, em um momento em que as organizações estão implementando programas para a medição das suas atividades de RSE, tal abordagem permite a muitos níveis para a RSE. As teorias de van Marrewijk são mais bem aplicadas para as empresas que necessitam de um roteiro para o desenvolvimento de uma estratégia de RSE.

William Frederick tem escrito de forma extensiva sobre o assunto por décadas. Com livros e muitos artigos de periódicos acadêmicos terem sido publicados por Frederick sobre RSE, afirma abertamente que uma definição aceita não existe "o real

significado da RSE tem perseguido o debate desde que começou. "E acrescenta:" Os fundamentos morais da RSE não são claros nem acordados (Frederick, 2006). "

A incapacidade de ter uma definição universal tem sido analisada e debatida pelos estudiosos. Talvez a pesquisa mais atraente e abrangente sobre a falta de uma definição para a RSE analisados 37 das mais comumente usadas definições. As definições foram identificadas através de uma literatura, revisão de artigos de periódicos e sites da web, análise de conteúdo de cinco dimensões de RSE (ver quadro 1). A análise concluiu que, embora haja muitas semelhanças entre as 37 definições, as definições não fornecem orientações sobre como as dimensões devem ser equilibradas uma contra a outra para a tomada de decisão (Dahlsrud, 2006). Como resultado, o dilema que enferma as empresas é menos sobre o que a definição a seguir propõe, mas encontrar uma definição que possa ser aplicada universalmente.

A Organização Internacional de Normalização (ISO) criou uma organização internacional padrão para a responsabilidade social das privadas (corporativo) e organizações setor público. ISO 26000 estabelece sete temas centrais de responsabilidade social, todos os quais são partes da maioria das definições de RSE atuais:

- A governança organizacional
- Envolvimento e desenvolvimento comunitário
- Direitos humanos
- Práticas trabalhistas
- O ambiente
- Práticas operacionais justas
- Questões relativas aos consumidores

Quadro 1: As cinco dimensões da Responsabilidade Social Corporativa Empresarial

Dimensões	A definição é codificada para (Dimensão se refere ao)	Frases de exemplo
		"Um ambiente mais limpo"

A dimensão ambiental	O ambiente natural	'Gestão ambiental' 'preocupações ambientais nas operações de negócios'
A dimensão social	O relacionamento entre as empresas e a Sociedade	Contribuir para uma sociedade melhor" 'Integrar as preocupações sociais em seus negócios operações de contribuir para o desenvolvimento econômico '
A dimensão económica	Aspectos socioeconômicos ou financeiros, incluindo descrevendo RSE em termos de uma operação de negócios.	"Preservar a rentabilidade" 'Operações comerciais'
A dimensão das partes interessadas	Stakeholders ou grupos de stakeholders	Interações com seus stakeholders ' 'como as organizações interagem com os seus empregados, fornecedores, clientes e comunidades ' 'Baseado em valores éticos'
A dimensão voluntariedade	As ações não previstas na lei	'Supera as obrigações legais' «Voluntária»

Fonte: Responsabilidade Social Corporativa e Gestão Ambiental (Dahlsrud, 2006)

Os sete temas centrais estão em heurísticas de efeito para uma corporação de seguir, que pode ser valioso para as empresas a criar programas em torno das áreas ISO acredita que a RSE deve representar. Esta prática é consistente com outras ISO normas para auxiliar as corporações com a melhoria dos processos e implementação programas de conformidade.

Os sete temas centrais têm um foco substancial sobre as partes interessadas gestão e comportamento ético. O padrão pode fornecer algumas úteis corporações de orientação pode alavancar; no entanto, há um número de deficiências. Uma falha significativa é que existem as tentativas convencionais para criarem a mesma orientação

para organizações do setor privado e público. Simplesmente, os efeitos das organizações do setor privado e público são muito diferentes, por isso, embora possa haver algumas semelhanças entre eles, há muitos fatores que seriam críticos para cada grupo que foi omitido.

A estratégia de negócios tem sido reconhecida como uma exigência RSE, mas o padrão proposta ignora em grande parte como as práticas de gerenciamento de chaves podem ser utilizadas. Como um resultado, o guia do ISO não é abrangente o suficiente para as empresas a alcançar todos seus objetivos de CSR, que o torna fundamentalmente de valor limitado para as corporações globais (ISO 2010).

O conceito de Responsabilidade Social Corporativa Empresarial (RSCE) evoluiu e ganhou corpo ao longo das últimas décadas (GARRIDA e MELLE, 2004; MORETTI e FIGUEIREDO, 2007; MAON et al., 2010 CARROLO e SHABANA, 2010). A sua trajetória evolutiva não se deu de forma linear e harmoniosa. Existem muitos entendimentos, níveis de análise e lentes teóricas usadas pelos pesquisadores para perceber tal fenômeno contemporâneo, o que torna as discussões no campo divergentes (MAON et al., 2010). Todavia Carroll e Schwartz (2003) esclarecem que a RSCE se assenta sob três domínios: o econômico, o legal e o ético, essa divisão busca contribuir para estruturar tais investigações. As abordagens teóricas recentes buscam integrar essas abordagens, enfatizando o papel estratégico dos stakeholders no processo de criação e difusão da responsabilidade social corporativa (FREEMAN e LIEDTKA, 1991), o que torna o debate acadêmico mais desafiador e inclusivo.

A interação entre as organizações e os seus ambientes, assume uma importância cada vez mais crescente. As decisões tomadas por grandes organizações podem afetar negativamente a comunidade em que se inserem e até mesmo a comunidade internacional.

É com a tomada de consciência de que as organizações podem realizar os seus objetivos prejudicando severamente os interesses das comunidades aonde se encontram inseridas, que se reconheceu a necessidade de obrigar as organizações a servirem os interesses dessas comunidades, através de ações que minimizam os danos sociais que provocam que surgiu o conceito de responsabilidade social.

De igual modo, também se dá mérito ao surgimento desta consciência, aos grupos de pressão (movimentos ecológicos, de proteção dos consumidores, de defesa de consumidores de defesa das minorias e das mulheres), que têm conseguido chamar a atenção para as questões de ética social.

Howard Bowen (2006) foi o precursor da responsabilidade social empresarial, cujos estudos têm como ideia básica que os negócios são centros vitais de poder de decisão e que as ações das empresas atingem a vida dos cidadãos em muitos pontos.

A pergunta que Bower (2006) formula é: “quais são as responsabilidades com que a sociedade que se espera que os homens de negócios assumam?” Na sua definição inicial “refere-se a obrigações dos homens de negócios para seguir políticas, decisões ou ainda linhas de ação desejáveis em termos de objetivos e de valores da nossa sociedade”. Ele revigorava a ideia de que as empresas devem compreender melhor o seu impacto social, e o seu desempenho social e ético deve ser avaliado por meio de auditorias e incorporado a gestão dos negócios.

Na década 60, as pesquisas se preocupavam em formalizar o conceito da responsabilidade social das empresas, segundo o qual a responsabilidade das empresas vai para além da maximização dos lucros. Elas deviam também, ter a postura pública perante os recursos econômicos e humanos da sociedade e a vontade de ver esses recursos utilizados para fins sociais mais amplos e não simplesmente para os interesses privados dos indivíduos.

Por outro lado, o debate sobre a responsabilidade social das empresas destaca o modelo neoclássico da teoria da firma, defendido pelo Friedman Donnelly at al., (2000), que censura as outras teorias que condicionam as atividades da organização à compensação pelos danos resultantes das mesmas. Segundo o mesmo autor, este modelo defende que a sociedade está dividida em grandes áreas funcionais, cada uma delas com a sua função. De acordo com esta teoria, a política está a cargo das organizações políticas, a função social compete ao Governo, responsável pelo bem-estar geral e a função econômica competem aos negócios, que são responsáveis pela maximização do lucro e pela manutenção da competição e que a independência dessas três esferas protegeria a liberdade individual e a competitividade do mercado.

Portanto para Friedman (1991) citado em Donnelly et al., (2000), a única responsabilidade social que uma empresa tem é utilizar o seu recurso eficientemente para produzir os bens materiais e os serviços que a sociedade deseja, respeitando tão somente as normas legais, pois nas atuais condições de concorrência, tem de utilizar os seus recursos mais eficientemente, de modo a que possa produzir bens materiais e serviços de alta qualidade a preços aceitáveis e criar empregos para uma população cada vez mais crescente, sob o risco de ser fora de contexto para outros países onde as empresas não se preocupam com a responsabilidade social.

Posição contrária, segundo Madureira (1990), é assumida por outros acadêmicos liderados por Keith Davis, que defendem que as empresas são responsáveis pela satisfação de uma grande variedade das necessidades sociais, tais como: cuidar dos mais velhos e dos pobres, apoiar exposições artísticas e culturais, dar trabalho aos deficientes e proporcionar educação. Para Madureira (1990), Keith Davis não aceita que um comportamento socialmente responsável se limite a satisfação de padrões legais e éticos; antes para ele, a responsabilidade social exige uma atitude de empenhamento na satisfação das necessidades sociais.

Drucker (2000), argumenta que numerosas teorias de administração, não comunga o princípio de Friedman, e segundo ele, as empresas e empresários são percebidos como lideranças, daí que a liderança deve ter responsabilidade e integridade pessoal. Para o autor a noção de que a responsabilidade social exclui a lucratividade e maximização dos lucros é inconsistente e defende que estes dois conceitos são compatíveis e admite a possibilidade de converter a responsabilidade social em oportunidades de negócios, através da viabilidade de se transformar o problema social em oportunidade e benefício econômicos, em capacidade produtiva, em potência humana, em empregos bem remunerados e em riqueza.

KPMG (2006), a Revista das “100 Maiores Empresas de Moçambique”, no seu artigo sobre “Ambiente para a prática de negócios socialmente responsáveis em Moçambique” defende que, não existe um conceito acabado para a responsabilidade social empresarial, pois este varia ao longo do tempo e o seu significado prático evolui em linha com os desenvolvimentos de âmbito social, político e de negócios de um determinado país ou região e acrescenta que embora as definições da RSE reflitam o contexto local, elas são fortemente influenciadas pelas tendências globais e pelas leis

internacionais. Daí se concluir, que o conceito de RSE é dinâmico e complexo. Todavia, ela considera que existem três pontos importantes que devem estar associados as responsabilidades sociais da empresa, seguinte:

- a) A Responsabilidade Social Empresarial deve começar de dentro para fora, isto é, deve começar com o trabalhador;
- b) A Responsabilidade Social Empresarial deve ser um compromisso de médio e longo prazo, isto é, um modelo de gestão da empresa; e por último.
- c) O envolvimento em Responsabilidade Social Empresarial não é para perder dinheiro, ou seja, a empresa deve lucrar por melhorar a sua postura social e ambiental.

Contudo, ela salienta que em curto prazo, os dois primeiros pontos parecem conflitantes com o terceiro, visto que RSE envolve necessariamente uma situação de perda para a empresa, porque ela terá que implementar mudanças que podem ser prejudiciais aos objetivos de maximização do lucro e defende que, se não existir ambiente favorável a prática de negócios socialmente responsáveis, caracterizados por incentivos e pressões, capacidades e instrumentos apropriados, dificilmente uma empresa implementará essas mudanças numa base voluntária e argumenta que a longo prazo, a dicotomia entre a sustentabilidade e a lucratividade irá dissipar-se, porque a motivação dos trabalhadores e a reputação da empresa no mercado terá um impacto certo nos lucros.

A RSE não pode ser entendida como um custo acrescido, mais, sim, como um investimento que alavanca o potencial econômico das empresas, e as torna mais competitivas e socialmente aceitas. Nesta prisma, o setor privado não retira a RS do Estado, ao implementar projetos que contribuem para o desenvolvimento econômico e social, com vista a melhorar a qualidade de vida social, bem como ao gerir os impactos sociais e ambientais da organização, pois dessa forma mais não fazdo que assegurar e aumentar apenas a competitividade no mercado.

Segundo Borger (2000) citado em Nicolau (2001), o conceito de responsabilidade social empresarial está relacionado a diferentes ideias. Para alguns ele está associado a ideia de responsabilidade legal, para outros, pode significar um comportamento socialmente responsável no sentido ético; e, para outros, ainda, pode transmitir a ideia

de contribuição social voluntária associada a uma causa específica. Trata-se de um conceito complexo e dinâmico, com significados diferentes em contextos diferentes.

Segundo Borger (2000) citado em Nicolau (2001), a “noção da responsabilidade social empresarial está vinculada, nos seus primórdios, a doutrina econômica baseada no princípio da propriedade e da iniciativa privada que dá origem ao regime de livre empresa. Neste sentido, o indivíduo é considerado livre para exercer qualquer atividade econômica e dispor dos meios de produção da forma que lhe for mais eficiente para atingir o lucro. Para alcançar este objetivo, as empresas podem contratar, produzir e determinar o preço que lhe for mais conveniente. O controle seria exercido pelas leis de mercado de livre concorrência e a propriedade. As decisões no mercado livre são guiadas pelo auto-interesse; todos os agentes econômicos – produtores e consumidores – tomam decisões racionais segundo os seus interesses, os benefícios e as riquezas fluem e as leis de mercado, como uma mão invisível, vão prevenir o abuso do próprio interesse e promover o bem estar social pelo equilíbrio das forças de mercado.”

Com os argumentos acima, pode se concluir que a responsabilidade social não é uma atividade separada do negócio da empresa. É uma nova forma de gestão empresarial, que se pretende implementar, através de um compromisso da empresa em relação a sociedade em geral, como forma de ter sucesso, conquistar e ampliar mercado, ser sustentável e competitivo. O lucro continua sendo indispensável para a sobrevivência das empresas, porém, junto a este objetivo é imprescindível que se somem outros objetivos de ordem humana, como a satisfação dos assalariados, dos clientes, bem como a proteção e a melhoria do ambiente.

Já os estudos sobre a RSCE no âmbito de empresas multinacionais são recentes. A questão central nessas pesquisas consiste na funcionalidade estratégica da RSCE e sua relação com o desempenho organizacional, assim como a legitimidade dessas firmas perante os seus stakeholders (BARIN CRUZ, 2009).

Nesses estudos existem diversas formas de se mensurar o desempenho financeiro das firmas e sua relação com as estratégias de RSCE. Os resultados encontrados nessas investigações apontam uma relação positiva e fraca entre as estratégias de RSCE e o desempenho financeiro (ORLITZKY et al., 2003). Portanto, a realização de novas investigações e a criação de novas métricas se fazem necessárias para elaboração de conclusões generalizáveis. Apesar do pragmatismo normativo das estratégias de RSCE aliadas ao desempenho da empresa, torna-se, ainda, necessário

buscar novas formas para medir o valor das estratégias de RSCE, tal como a diferenciação de produto/serviço (BOEHE e BARIN CRUZ, 2009) e o alinhamento estratégico das ações de RSCE com a missão da empresa, com o seu objetivo e com as suas estratégias organizacionais (PORTER e KRAMER, 2006).

A cultura da Responsabilidade Social Corporativa ou Responsabilidade Social Empresarial vem crescendo de forma acentuada nos últimos anos, em função de mudanças no comportamento dos *stakeholders*, dos governos, do mercado e das próprias organizações. Estas últimas, percebendo as alterações externas e demandas internas, procuram adaptar-se a este cenário, incorporando práticas e atitudes de responsabilidade social corporativa e ambiental ao seu modelo de gestão.

Nas últimas décadas, vem se difundindo a ideia de que o papel público das empresas engloba mais do que a simples geração de empregos, produtos e contribuição para o crescimento económico.

Estados, organizações internacionais e ONG's representantes de diversos segmentos vêm-se diante da inevitabilidade do fato de que, para mudar a realidade social e diminuir a distância entre ricos e pobres, é preciso trabalhar em conjunto com empresas, aliar-se aquelas que durante muito tempo foram vistas como propagadoras de destruição e miséria. Essa imagem ainda não foi totalmente apagada, e ainda existe para as empresas, um longo caminho a percorrer e muito trabalho a realizar, para que paulatinamente possam apagar essa negatividade que as envolve e diminui os seus méritos.

Por outro lado, nos últimos anos a literatura sobre a gestão de subsidiárias cresceu de forma considerável (PATERSON e BROCK, 2002). Em seus primórdios, a temática sobre o assunto era tratada a partir de uma visão estática acerca da estratégia e da estrutura da empresa multinacional (STOPFORD e WELLS, 1972). Num segundo momento, evolui para uma perspectiva dinâmica, focando a arquitetura organizacional da firma multinacional e o seu impacto nas estratégias funcionais das subsidiárias (BARTLETT e GHOSHAL, 1986; GHOSHAL e NOHRIA, 1989). A ênfase nesses estudos se dava nas decisões centralizadas na matriz que, por sua vez, tinha por função atribuir diferentes papéis estratégicos as suas subsidiárias, conforme diversos parâmetros. Por exemplo, o papel estratégico das subsidiárias estrangeiras poderia variar de acordo com fatores relacionados às capacidades organizacionais da unidade estrangeira e a complexidade do ambiente de negócios do país anfitrião (GHOSHAL e BARTLETT, 1990); ainda, conforme o grau de autonomia (ROTH e MORRISON,

1992) e de integração (JARILLO e MARTINEZ, 1990) das subsidiárias ou também, na criação e na dependência de conhecimento da subsidiária em relação à empresa matriz (GUPTA e GOVINDARAJAN, 1991); entre outros atributos.

Internacionalmente, o conceito de RSCE está num nível mais desenvolvido, uma vez que surgiram várias iniciativas, no sentido de consciencializar as empresas no emprego da Responsabilidade Social Corporativa Empresarial como forma de incentivar o desenvolvimento de ações inovadoras, destacando-se a Global Compact das Nações Unidas (2000), a Declaração Tripartida sobre as empresas Multinacionais e a Política Social da Organização Internacional do Trabalho – OIT (1998), as Orientações para as Empresas Multinacionais da Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento na Europa – (OCDE, 2000).

O Estado não é mais o único responsável pela proteção social, tendo em vista que setores privados são chamados a atuar neste campo. As empresas entram neste contexto construindo em seu interior um espaço organizado de prestação de serviços sociais, através das práticas denominadas de Responsabilidade Social Corporativa Empresarial, que incentivam o envolvimento individual e institucional no enfrentamento da questão social.

No entender do pesquisador aRSCE é, essencialmente, um conceito segundo o qual as empresas decidem, numa base voluntária, contribuir para uma sociedade mais justa e para um ambiente mais limpo.

“No entanto, tem sido comum a citação de que o conceito de Responsabilidade Social Corporativa Empresarial (RSCE) encontra-se em construção” Ashley, (2002) e Neto, (2003). “Nesse processo, reconhece-se a sua origem associada à filantropia e o seu esforço posterior em articular-se com a atuação ética da empresa perante os seus diversos públicos ou stakeholders” (NETO, 2003).

Segundo Srouf (2000), citado em Neto (2003), uma empresa socialmente responsável é aquela que mostra pronta disposição para aceitar as consequências de seus atos e apresenta senso de obrigação tanto para com o seu público interno (os seus trabalhadores) quanto para com a comunidade externa. Srouf define empresa responsável como aquela em que a sociedade pode confiar que tem postura ética.

Na concepção de Melo Neto e Brennand, *Apud* Amarcy (2006:19), argumentam de que a responsabilidade social corporativa empresarial é vista como um compromisso da empresa com relação à sociedade e à humanidade em geral, e uma forma de

prestação de contas do seu desempenho, baseada na apropriação e uso dos recursos que originalmente não lhe pertencem.

Segundo Dos Santos (2006), a RSCE é uma forma de conduzir os negócios que torna a empresa parceira e corresponsável pelo desenvolvimento social.

Na concepção de Neto e Froes (2001), Responsabilidade Social Corporativa Empresarial é a decisão de participar mais diretamente das ações comunitárias na região em que a organização está presente e minorar possíveis danos ambientais decorrentes do tipo de atividade que exerce.

Gago et al., (2005:41) afirma que, se uma empresa produz ou serve com qualidade, paga pontualmente, honra os seus contratos e compromissos, respeita as regras da concorrência, motiva os seus empregados remunerando-os estimuladoramente, proporcionando-lhes formação profissional e progressão nas carreiras, e distribui lucros proporcionais ao volume e ao nível de risco dos investimentos que os seus donos fizeram e forem fazendo para assegurarem o futuro da empresa, se tudo isto acontece e são pagos os impostos e contribuições devidos ao Estado, estará cumprindo o que é indispensável cumprir em termos de responsabilidade social corporativa de uma empresa.

Já na atual década, essa perspectiva é marcada por investigações que têm por objetivo entender quais são os fatores relacionados à subsidiária, à empresa matriz e ao ambiente externo que influenciam as diferentes estratégias das subsidiárias. No Brasil algumas pesquisas enfatizam o papel das subsidiárias estrangeiras no país (OLIVEIRA Jr. et al., 2009), elas servem como representantes das discussões sobre estratégias das subsidiárias em países emergentes. Nessas pesquisas aponta-se a importância do contexto competitivo e das redes de negócios para a formação das estratégias de subsidiárias (BORINI et al., 2005^a; BORINI et al., 2005^b; CONSONI e QUADROS, 2005; BOEHE e ZAWISLAK, 2007; AMATUCCI e BERNARDES, 2009); da relevância dos mecanismos internos de controle e de coordenação por parte da matriz (BORINI et al., 2007; BOEHE, 2008; REZENDE e VERSIANI, 2010), assim como as capacidades organizacionais desenvolvidas pelas subsidiárias, com objetivo de ganhar maior legitimidade dentro da corporação multinacional (BOEHE 2007^a; BOEHE 2007^b; AMATUCCI e BERNARDES, 2007; OLIVEIRA Jr. et al., 2009^b; BORINI et al., 2009^a; BORINI et al., 2009^b).

Nessas investigações, as variáveis estudadas buscam analisar fatores como autonomia, a capacidade de inovação e de transferência de conhecimento, a integração, a orientação empreendedora, a competição interna e a influência das instituições e de fatores relacionados ao ambiente externo. Em suma, os estudos procuram verificar como esses fatores favorecem a importância estratégica das subsidiárias, ou seja, a responsabilidade atribuída à subsidiária para comandar regionalmente ou globalmente alguma função da corporação multinacional (FROST et al., 2002), como, por exemplo, assumir o mandato para a fabricação de determinados componentes (CONSONI e QUADROS, 2006; AMATUCCI e BERNARDES, 2009) ou para o desenvolvimento de novos produtos e/ou processos (OLIVEIRA Jr. et al., 2009^a).

Ainda, vale observar o pressuposto lógico por trás desses estudos: uma vez que a subsidiária adquire importância estratégica, ela passa a comandar uma função regional ou global, portanto, a unidade não somente recebe conhecimento e capacidade da matriz e de outras unidades corporativas, mas, também, passa a ser implantadas não só no país da subsidiária, mas em outros lugares do mundo que estão sob o mandato da subsidiária. Em outras palavras, a subsidiária passa a ser responsável por desenvolver e transferir conhecimento para outras subsidiárias sob as quais tem mandato, podendo muitas vezes englobar alguma função da própria matriz.

Como evidenciado, a RSE passou por evoluções ao longo das décadas e tem comprovada para resistir ao teste do tempo em que é agora uma prática de gestão bem desenvolvida e filosófica. Hoje, o negócio e a prática da responsabilidade social das empresas estão no seu 'auge, maduro e robusto. A maturidade da RSE é ainda validada pelo grande número de relatórios de sustentabilidade produzidos por empresas, fundos mútuos disponíveis para os investidores, consultoria a organizações, associações comerciais e literatura, que continuam a crescer. Não é recomendado que todas as corporações gerenciar CSR da mesma maneira; no entanto, existem consensos sobre os principais conceitos para que a RSE possa ser implementado comumente entre as corporações globais.

2.1. 3. Pirâmide da Responsabilidade Social

Caroll (2003) citado em Borger (2006) propôs um modelo conceptual para os gestores das empresas, que de certa forma contempla o significado amplo da responsabilidade social. Na sua proposta, a definição deve incluir uma variedade de responsabilidade de negócios para a sociedade e, ainda esclarecer os compromissos de

RSE que estão para além de gerar lucros e obedecer à lei. Ainda segundo Carroll (2003) citado em Borger (2006), a responsabilidade social dos negócios engloba as expectativas econômicas, legais, éticas e discricionárias que a sociedade tem da organização num dado ponto e tempo.

Borger (2006) argumenta que a pirâmide de responsabilidade social desenvolvida por Carroll (1999), integra a maioria dos argumentos do debate da RSE num modelo único, pois define a responsabilidade social como responsabilidade econômica, legal, ética e filantrópica.

Para Carroll (1999) citado em Borger (2006) na figura-1 abaixo descrita fala das etapas da pirâmide da responsabilidade social corporativa empresarial constituída por quatro elementos fundamentais de baixo para cima a saber:

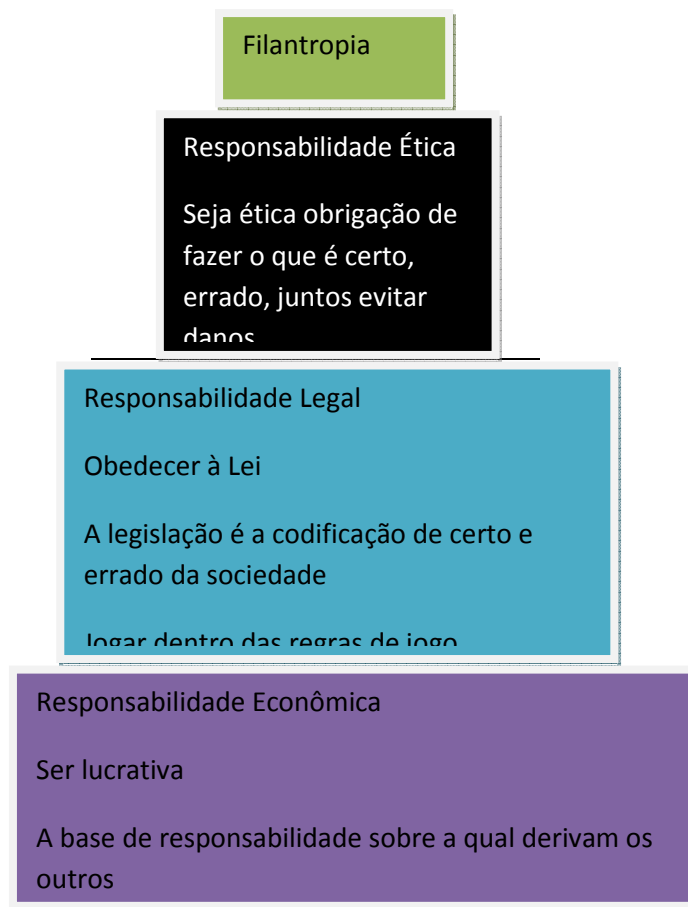
a) Responsabilidade Econômica: correspondemos negócios tem uma responsabilidade de natureza econômica, pois, a instituição de negócios é a unidade econômica básica da sociedade, e como tal tem a responsabilidade de produzir bens e serviços que a sociedade deseja e, vendê-los com lucro, daí que todos os outros papéis são atributos derivados desse pressuposto principal, ou seja, produzir bens e serviços para a obtenção do lucro é à base de funcionamento do sistema capitalista.

b) Responsabilidade Legal: A sociedade espera que os negócios realizem sua missão econômica dentro dos requisitos legais estabelecidos pelo sistema legal da sociedade, ou seja, obedecer a lei é uma das condições para a existência dos negócios na sociedade. Leis é o resultado de processos de políticas que formam o ambiente legal e institucional do qual os negócios decorrem.

c) Responsabilidade Ética: A Responsabilidade Ética representa o comportamento e as normas de condutas éticas que a sociedade espera dos negócios, que tem adquirido cada vez maior importância, principalmente porque os níveis de tolerância da sociedade em relação ao comportamento anti-éticos são cada vez menores obrigando a uma análise e reflexão que exige que a tomada de decisões seja feita tendo em conta as consequências que desse processo podem advir, honrando o direito dos outros, cumprindo de forma integral os deveres. Também significa procurar justiça e equilíbrio nos interesses de vários grupos atuantes tais como: empregados, consumidores, a comunidade local da qual onde os negócios decorrem.

d) Filantropia: A Filantropia Empresarial consiste nas ações discricionárias pela agência em resposta às expectativas sociais e representam os papéis voluntários que os negócios assumem onde a sociedade não provê uma expectativa clara e precisa. Estas expectativas ficam por conta de julgamento dos gestores da organização. São exemplos dessas atividades, o treinamento dos empregados, extensão dos benefícios para os familiares dos empregados, academias no local de trabalho, programas comunitários e entre outros aspetos relevantes. A figura 1 abaixo ilustra as etapas da responsabilidade social corporativa empresarial:

Figura 1: Etapas da Pirâmide da Responsabilidade Social Corporativa Empresarial



Fonte: Archie B. Carroll (1979), a pirâmide de Responsabilidade Social Corporativa: Adaptado pelo autor (2015).

2. 1. 4. Perspectivas da Responsabilidade Social Corporativa Empresarial

De uma forma geral, todas as empresas causam impactos nas sociedades ou comunidades em que se inserem umas numa proporção quase que irrelevante e outras

em proporções maiores, mas o importante nessa relação, é que esses impactos sejam positivos, para que tais empresas tornem-se mais atrativas (BARIN CRUZ, 2009).

Algumas empresas adoptam a responsabilidade social como uma prática necessária e complementar às atividades das empresas, portanto, por uma questão de ética e outras por sua vez, adoptam-na pelo fato das suas atividades apresentarem um grau maior de prejuízos ambientais, porém, as empresas que poluem ou as que realizam atividades prejudiciais à saúde, a prática de RSCE, geralmente não é percebida como um bônus ou agradecimento (retribuição) aos consumidores pela sua contribuição nas empresas, mas sim, como uma acção de recompensa pelos danos causados a essa sociedade (estratégia de marketing).

A sociedade, por sua vez, cobra das empresas uma actuação responsável, já que o consumidor tem consciência da efectividade de seus direitos, daí a preocupação das empresas com a ética e a Responsabilidade Social.

Socorrendo-se de alguns trechos de (BORINI et al., 2009^a; BORINI et al., 2009b) argumenta que essa preocupação foi provocada também por movimentos ecológicos e de defesa do consumidor que põem em foco o relacionamento entre organização e sociedade. Duas posições antagónicas surgem dessa preocupação:

1. *Modelo Shareholders*.¹ É oposta à RSCE das organizações. A organização lucrativa beneficia a sociedade ao criar novos empregos, pagar salários justos que melhorem a vida dos funcionários e melhorar as condições de trabalho, além de contribuir para o bem estar público pagando impostos e oferecendo produtos e serviços aos clientes. A organização que concentra seus recursos em suas próprias atividades e não em ações sociais usa seus recursos com mais eficiência e eficácia e aumenta sua competitividade.
2. *Modelo Stakeholders*. É a posição favorável à RSCE das organizações, que salienta que a maior responsabilidade está na sobrevivência em longo prazo (e não apenas maximizando lucros), atendendo aos interesses dos diversos parceiros (e não apenas dos proprietários ou acionistas). A organização é a maior potência no mundo contemporâneo e tem a obrigação de assumir uma responsabilidade social correspondente. Essa obrigação visa ao bem comum, porque quando a sociedade melhora, a organização se beneficia.

¹Shareholders – proprietários e acionistas da empresa.

O seu raciocínio é de que, se a empresa obtém recursos da sociedade, é seu dever restitui-los não apenas sob a forma de produtos e serviços comercializados, mas, principalmente, através de ações sociais voltadas para a solução dos problemas sociais que afligem esta sociedade.

Assim sendo, pode-se estabelecer como fatores determinantes ou principais perspectivas da Responsabilidade Social, como os seguintes:

1. *Definição de uma política e estratégia de atuação privilegiando uma gestão correta do capital humano*, visando a motivação e participação interessada dos colaboradores, dentro de princípios respeitadores dos direitos humanos e dos normativos internacionalmente aceitos em matéria laboral, social e ambiental.
 2. *Percepção correta das carências sociais e ambientais do país*, das regiões e das comunidades, e forte determinação em contribuir para a sua solução, num papel voluntário e complementar à acção do Estado, mas consciente dos deveres da cidadania empresarial.
 3. *Disponibilidade de recursos financeiros e humanos*, para envolvimento nas práticas da responsabilidade social, com a consciência de que o retorno dos investimentos efectuados, será encontrado somente a médio ou longo prazo.
 4. *Procura dinâmica de vantagens competitivas* como imagem, credibilidade, notoriedade, motivação interna dos colaboradores, reconhecimento do mercado – consumidores e clientes, fornecedores, etc. – com diferenciação positiva face à concorrência.
 5. *Sentido de estratégia na orientação empresarial*, com envolvimento das partes interessadas, nomeadamente dos colaboradores, utilizando preferencialmente as capacidades e competências da empresa na intervenção social, e com a divulgação das ações concretizadas, com fins de transparência organizativa e incentivo à sua multiplicação.
- (GAGO et al., 2005:144)

Importa destacar, que algumas empresas realizam a RSC apenas para evitar ou se antecipar à regulação governamental ou intervenções externas para sanar a omissão por parte destas, portanto, é na perspectiva do cumprimento das leis.

Para (BORINI et al., 2009^a; BORINI et al., 2009b) argumenta de que as organizações devem assumir responsabilidade para manter uma sociedade ordeira, justa

e legal. As normas sócio-culturais exigem Responsabilidade Social Corporativa. Prevenir problemas é melhor do que curá-los posteriormente. Muitas organizações se antecipam a certos problemas antes que se tornem maiores.

Deste modo, pode-se concluir que não existe uma razão única para a realização da RSCE, porque as empresas atualmente operam num mercado bastante globalizado e com consumidores exigentes e atentos às empresas que apresentam melhor desempenho, portanto, optam por aquelas que melhor respondem as suas necessidades ou pelas que superam suas expectativas.

Em meados da década 1990, os estudos sobre as estratégias de subsidiárias passam a investigar novos temas. Por tanto, a centralização de decisões na matriz passa a ser questionada e revista pelos estudiosos do campo (BIRKINSHAW, 1997; BIRKINSHAW e HOOD, 1997; BIRKINSHAW et al., 1998). Desta forma, os papéis das subsidiárias deixaram de ser analisada como estáticos, em favor de uma perspectiva evolutiva, de ganho a perda de importância estratégica, e de acordo com três fatores: (i) as estratégias assumidas pela própria subsidiária, (ii) os fatores de contexto competitivo-determinismo ambiental e (iii) as decisões da matriz em relação às suas subsidiárias estrangeiras (BIRKINSHAW e HOOD, 1998; BIRKINSHAW, 2001; FROST et al., 2002).

2. 2. Críticas sobre Responsabilidade Social Corporativa Empresarial e suas classificações

2.2.1. Críticas sobre Responsabilidade Social Corporativa Empresarial

A RSCE inúmeras vezes é criticada e vista como um instrumento de auto-interesse por parte das empresas e mais vista como uma ação de Marketing do que uma ação de partilha de benefícios, portanto, surge a necessidade de clarificar esse ponto, fazendo uma comparação e criando um diferencial entre Responsabilidade Social Corporativa Empresarial e Marketing Social.

Para um melhor entendimento de marketing social é importante definir, primeiramente, o que é marketing utilizando um enunciado realizado por Kotler (1998:27), que define “Marketing como um processo social e gerencial pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam através da criação, oferta e troca de produtos de valor com outros”.

Em uma visão mais ampla, Levec (2002), afirma que o marketing é uma área do conhecimento que engloba atividades direcionadas às relações de trocas, orientadas para a satisfação dos desejos e necessidades dos clientes, visando alcançar determinados objetivos de empresas ou indivíduos e considerando sempre o meio ambiente de atuação e o impacto destas relações com a sociedade.

Na definição de marketing, feita por Las Casas, surge a necessidade de uma maior atenção para com a sociedade, o que nos remete logo ao marketing social, que por sua vez, é definido por Kotler (1998), como “o conceito que assume que a tarefa da organização é determinar as necessidades, desejos e interesses dos mercados-alvos e atender às satisfações desejadas mais eficaz e eficientemente do que os concorrentes, de maneira a preservar ou ampliar o bem-estar dos consumidores e da sociedade”. O mesmo autor, propõe que as empresas desenvolvam condições sociais e éticas em suas práticas de marketing.

Cobra e Barbosa (2003), afirmam de que o marketing social pode ser definido como um intercâmbio de valores não necessariamente físicos nem económicos, mas que podem ser sociais, morais ou políticos, sendo utilizado para vender ideias ou propósitos que proporcionem bem-estar à comunidade.

O verdadeiro marketing social actua fundamentalmente na comunicação com os funcionários e seus familiares, com acções que visam aumentar comprovadamente o seu bem-estar social e o da comunidade. Essas acções de médio e longo prazo garantem sustentabilidade, cidadania, solidariedade e coesão social (...) a empresa ganha produtividade, credibilidade, respeito, visibilidade e, sobretudo, vendas maiores, (MELO NETO e FROES, 2001:74).

As empresas utilizam o Marketing Social para serem conhecidas como empresas-cidadãs e atraírem a simpatia dos públicos, mas este nome sozinho não diz nada. O que tem valor é a “atitude social”, é a mudança de postura da empresa ao reconhecer que é um agente social importante no desenvolvimento da sociedade.

O Marketing Social procura conquistar através de ações o lucro indireto com mudanças de comportamento e consciência de colaboradores e também consumidores. Não está relacionado com o lucro financeiro, mesmo podendo tê-lo (...) mas sim, à responsabilidade social e à imagem positiva que essas ações geram.

Levec (2002), afirma que o MS é uma consequência da Responsabilidade Social e que a empresa deve se utilizar das estratégias deste, observando o modo de como

fazer, por que fazer e quando fazer. Para o autor, a Responsabilidade Social e o marketing social dependem intrinsecamente um do outro.

De uma forma geral, pode-se concluir que não se deve optar pelo MS, senão se estiver disposto a implementar a Responsabilidade Social Corporativa Empresarial, uma vez que estes se completam.

2. 2.2. Classificações da Responsabilidade Social Corporativa Empresarial

Segundo Zarpelon (2006:16), a responsabilidade social corporativa empresarial, pode ser classificada das seguintes formas:

a) Quanto ao Ambiente Organizacional

Interna: Caracteriza-se pelo pagamento de salários dignos que promovam o acesso à saúde, à alimentação, ao transporte, à moradia, à educação, ao vestuário e lazer, ao zelo pelo bem-estar dos funcionários; a não aprovação do trabalho forçado, escravo ou qualquer outra forma de coerção; e à promoção de um ambiente saudável e agradável de trabalho, internamente a uma organização. A RSCE interna focaliza o público interno da empresa, seus trabalhadores e dependentes (colaboradores), sem os quais a empresa não pode existir.

Externa: É observada através do desenvolvimento da sociedade, do incremento de empregos e do poder aquisitivo, das políticas favoráveis, da melhoria da qualidade de vida e bem estar da sociedade externamente a uma organização. São comuns, neste contexto, os projetos sociais.

b) Quanto à natureza Privada

Pessoa Física: Pessoas em geral que compõem a sociedade, normalmente actuando na informalidade.

Pessoa Jurídica (Corporativa ou Empresarial): A Responsabilidade Social Empresarial caracteriza-se por empresas ou organizações que estejam imbuídas do comprometimento social em seus valores, sejam estas, institutos, universidades, cooperativas, associações OSCIP's (Organização da Sociedade Civil de Interesse Público), ONG's (Organizações Não Governamentais), com ou sem finalidade lucrativa, fomentando e transferindo desenvolvimento para a sociedade.

c) Quanto a natureza Pública

É caracterizada pela intervenção do Estado através de órgãos e repartições, com a responsabilidade de elaboração, execução e fiscalização de leis, além de fomentar e implementar projetos sociais.

Tangível: Caracteriza-se pelos fatores mensuráveis a fim de verificar-se a evolução da Gestão e da Responsabilidade Social Corporativa. Todos os fatores tangíveis podem originar Indicadores de Desempenho, como por exemplo, incremento de empregos, elevação do poder aquisitivo, grau de escolaridade, expectativa de vida, entre outros fatores mensuráveis em relação a uma sociedade.

Intangível: Caracteriza-se pelos fatores não mensuráveis, intangíveis e subjetivos, que podem evidenciar a evolução da Responsabilidade Social Corporativa no meio em que está inserida, como por exemplo, a mudança de mentalidade da sociedade.

d) Quanto à formalidade

Caracteriza-se pela formalização documentada das ações tomadas para que se atinja a Gestão e Responsabilidade Social, como, por exemplo, a certificação de um sistema de gestão padronizado, projectos sociais, implementação de leis, aplicabilidade e cumprimento da esfera jurídica das leis, além da educação ministrada em Gestão e Responsabilidade Social.

Informal: Caracteriza-se pelo ganho da sociedade, através de debates, círculo de informações, entre outras formas que possibilitam a disseminação de informações e de conhecimentos, normalmente não planejados estrategicamente nem documentados formalmente.

2. 3.Estratégia da Responsabilidade Social e Filantropia

2.3.1. Estratégia da Responsabilidade Social

Para Rumbo (2008), o investimento em responsabilidade social pode ser traduzido nas estratégias de Marketing, e desta forma gerar ganhos para a instituição, tais como reputação, fidelidade à marca e ao produto e ganhos sociais, através de mudanças comportamentais da comunidade, enquanto que para Neto e Farões *apud* Rumbo (2008), o exercício de responsabilidade social é orientado para melhoria da imagem institucional da empresa.

Assim segundo algumas teorias, os investimentos em responsabilidade ao serem assumidos como estratégias, não passam a influenciar aos clientes, mais também atuam como agente modificador do comportamento da sociedade.

2. 3.2. Responsabilidade Social e Filantropia

Segundo Neto e Farões (2001), filantropia é uma “simples doação” de recursos financeiros ou materiais, sem objetivo de mudar, que resulta da maior sustentabilidade e consciência social da empresa. É um comportamento que reflete uma vocação para a benevolência e caridade para com o próximo, como forma de retribuir à sociedade, dando parte dos ganhos obtidos pela empresa.

A filantropia difere da responsabilidade, pois suas ações prescindem na sua maioria de um planejamento, organização, monitoramento, acompanhamento e avaliação, enquanto que as ações da responsabilidade social são extensivas a todos os que participam da vida da sociedade (indivíduos, governo, empresas, grupos sociais e outras instituições) e exigem periodicidade, método e sistematização, e principalmente gestão efetiva por parte da empresa.

Para o presente trabalho, é validado o conceito de responsabilidade social, defendida pelo B. Caroll (1999), através da pirâmide de responsabilidade social corporativa indicada na figura 1 acima.

2. 4. Uma nova definição de Responsabilidade Social Corporativa

Mesmo com uma longa história, amplos recursos, em profundidade de investigação e histórias de sucesso disponíveis para as empresas, uma definição universalmente aceita não é disponível. Devido a este dilema, não é uma surpresa que 46 por cento dos executivos concordam de que existe "espaço para a melhoria substancial (MCKINSEY, 2006)."

Além disso, o número de acidentes por empresas que adotaram CSR tais como BP, Toyota e Enron, demonstra a complexidade da CSR. A falta de ganho de consenso não significa que novas definições não devem ser propostas. E para remediar a situação, uma nova definição para a RSE deve ser publicada/promulgada os padrões globais e

sistemas de valores para garantir corporações poderem ser bem-sucedidos. Como tal, o que se segue fornece uma definição abrangente e que pode ser amplamente aplicada para permitir que as empresas possam atingir os seus objetivos de RSE.

Responsabilidade Social Corporativo é definida como um sistema de negócios que permite a produção e distribuição de riqueza para a melhoria de seus stakeholders através da implementação e integração de sistemas éticos e gestão de práticas sustentáveis.

A definição fornecida tem várias características que são consistentes com outras definições; no entanto, como será desenvolvida nos capítulos subsequentes, há muitas partidas importantes e distinções de definições correntes. Estas diferenças fornecem nova liderança de pensamento e uma mais profunda compreensão da RSE para as empresas atingirem os seus objetivos. A chave da definição inclui: a produção e distribuição da riqueza, gerenciamento das partes interessadas, a criação de um sistema ético e gestão de práticas sustentáveis. Cada uma das partes da definição proposta não pode ser implementado como programas individuais, nem pode ser excluído. A abordagem do pensamento sistêmico é necessária para permitir as empresas a gerir "as inter-relações ao invés de cadeias lineares de causa e efeito e vendo processos de mudança, em vez de instantâneos (Senge, 1990) "O que se segue explica as bases para o pensamento sistêmico. Um sistema é um conjunto constituído por duas ou mais partes que satisfaz a após cinco condições:

- O conjunto tem uma ou mais propriedades ou funções definidoras.
- Cada parte no conjunto pode afetar o comportamento ou propriedades de um todo.
- Há um subconjunto de partes que é suficiente em uma ou mais ambientes para realizar a função a definição do conjunto; cada uma destas peças é necessária, mas não suficiente para a realização desta definição.
- A maneira que cada parte essencial de um sistema afeta seu comportamento ou propriedades depende (o comportamento ou propriedades de) pelo menos outra parte essencial do sistema.
- O efeito de qualquer subconjunto de partes essenciais do sistema como um todo depende do comportamento da outra, pelo menos, tal subconjunto (ACKOFF, 1999).

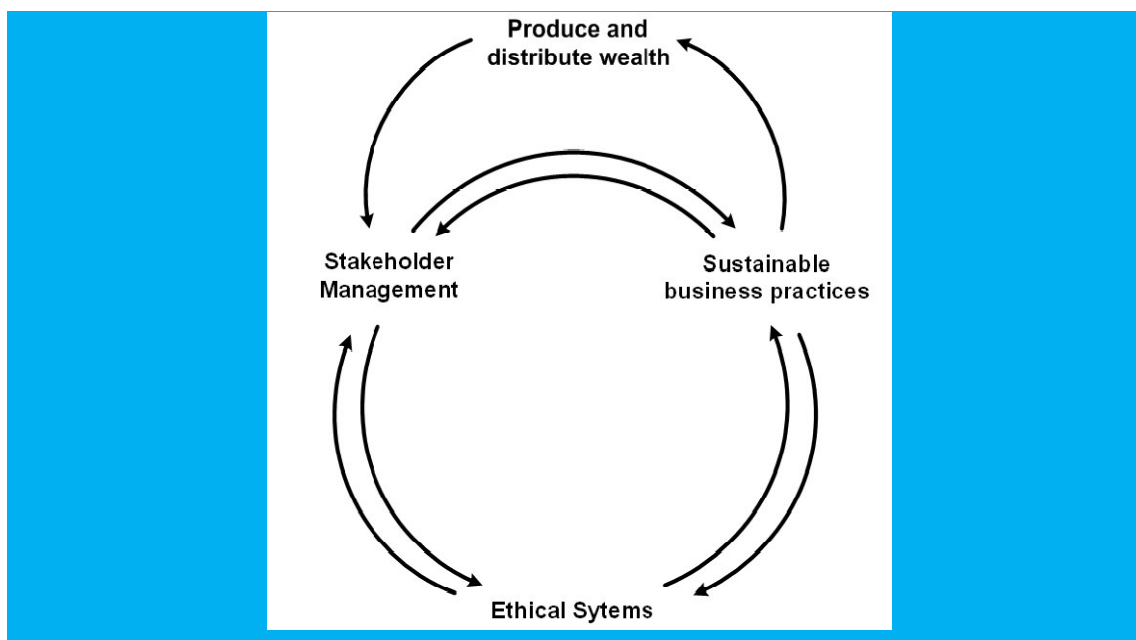
Se as peças de RSE (o "todo") são gerenciadas separadamente, propriedades críticas ou funções são perdidas, o que faz com que o sistema falhe. Além disso,

melhorando as partes de um sistema individual, RSE não pode ser melhorada, e provavelmente não vai ser melhorado de acordo com a definição proposta. Quando aplicar os conceitos do pensamento sistêmico à RSE, as empresas são capazes de atender as demandas da sociedade e as suas partes interessadas.

A inclusão do pensamento sistêmico é única e uma partida de outros trabalhos acadêmicos e profissionais sobre o assunto. Comumente, as atividades de RSE são vistas como partes distintas (por exemplo, social, econômica, ambiental, das partes interessadas) ou como relações lineares e não como um processo inter-relacionado. Como a Figura-2 abaixo indicadas ilustra as empresas precisam adotar uma abordagem holística e integrada, a fim de construir uma CSR de sistema de valores que permite que a corporação se possa comportar instintivamente em uma forma socialmente responsável.

As setas na Figura-2 abaixo indicada demonstram que influenciam os fluxos de comportamentos entre as partes e impacto na estrutura global do sistema. Compreensão as inter-relações e processos de mudança reforça o sistema e mantém as atividades de responsabilidade social da corporação em equilíbrio. Produção e distribuição de riqueza, gerenciamento de stakeholders, sistemas éticos e práticas de gestão sustentável gestão individualmente, ou excluindo um ou mais dos componentes, faz com que o Sistema CSR a entrar em colapso. Por exemplo, uma violação da ética não é uma prática sustentável comercial que prejudique um ou mais partes interessadas e, portanto, prejudica a capacidade da corporação para produzir e distribuir riqueza. Os gerentes precisam entender a complexidade de RSE dinâmica ao invés de a complexidade detalhada das partes para ser bem-sucedido.

Figura 2: Responsabilidade Social Corporativa como um Sistema



Fonte: Ackoff, (1999)

O objetivo da empresa é produzir e distribuir riqueza para as partes interessadas. Esta posição proposta é diferente de outras definições porque eles geralmente usam termos como lucro, o desenvolvimento económico ou comercial sucesso para descrever a exigência financeira para a RSE. A abordagem de sistemas exige que a riqueza que é criada deve ser distribuída às partes interessadas, que é um benefício direto para a sociedade. A riqueza é distribuída, fornecendo recursos financeiros para as partes interessadas, sob a forma de salários, aquisição de materiais de fornecedores, uma remuneração do capital e pagamento de impostos, por exemplo, todos os quais são uma função social da corporação (Ackoff, 1999). A produção e a distribuição da riqueza são tão essenciais para a responsabilidade social das empresas, porque sem ela, a corporação não pode existir, por isso, ele diminui todas as oportunidades para criação de benefícios financeiros para as partes interessadas. No lado oposto da Figura2, acima indicada, uma empresa que não emprega práticas de gestão sustentável verá lucros, participação de mercado e declínio vantagem competitiva, o que influencia a sua capacidade de cumprir o propósito da corporação.

Segundo Ackoff, (1999) partes interessadas (por exemplo, investidores, credores, funcionários, consumidores, organizações não-governamental, devedores, fornecedores e governo) é um benefício componente crítico para a RSE eficazes. As decisões da corporação em geral têm um impacto direto em um, ou em todos vários os

stakeholders. Como tal, a corporação precisa reconhecer a importância deste círculo eleitoral e considerar as suas necessidades durante a execução de decisões de negócios sustentáveis que impactam diretamente as partes interessadas. Equilibrando os diferentes interesses das partes interessadas globais tem desafios e dilemas; no entanto, pode ser tratada com eficácia mediante as estratégias de gestão de stakeholders. Quando uma empresa toma decisões exclusivamente para benefícios de investidores, outros grupos interessados são afetados. Empregados podem ser rescindidos para enriquecer acionistas, que acabam tendo um impacto negativo sobre a economia.

Para Ackoff, (1999) quando os lucros são o principal motivo da corporação, eles podem fazer em curto prazo decisões sobre práticas ambientais para reduzir os custos que podem levar a umas públicas relações de pesadelo como consumidores ou ONG expressar suas opiniões.

Ambos cenários não são práticos de gestão sustentável e nos olhos de algumas pessoas eles são antiéticos. Gerenciando as partes interessadas a nível global é complicado, é preciso parte do sistema de RSE que pode trazer recompensas para as organizações que efetivamente gerenciam essas relações.

Para Ackoff, (1999) é do entendimento de que a criação de sistemas éticos apresenta um desafio devido ao fato de a definição de ética ser muitas vezes visto como subjetiva. Devido às suas relações e interesses, partes interessadas formam uma estrutura social mediante os quais que tenham definido papéis com a corporação, bem como uns com os outros. Dentro deste sistema, cada grupo é esperado e obrigado a se comportar de uma maneira consistente com seus papéis, que cria controles dentro de cada grupo que influencia o comportamento ético. Embora seja possível que cada grupo de interessados possa apoiar decisões para as corporações a agir de uma forma socialmente responsável, o sistema ético cria controles adicionais e salvaguardas.

Ackoff, (1999) a teoria do contrato social integrada, políticas corporativas, a transparência e programas de formação são métodos que fornecem a orientação necessária para que as empresas possam implementar sistemas éticos dentro dos países onde operam. As brechas no sistema ético têm impactos negativos em um ou mais grupos de stakeholders e as práticas empresariais sustentáveis.

A definição mais aceita para a sustentabilidade é "a união da geração presente sem comprometer a capacidade das futuras gerações satisfazerem as suas próprias necessidades (Brundtland, 1987). "Estas decisões têm consequências, como relações com os interessados, perdas financeiras para as empresas de se engajar em práticas

antiéticas, que por sua vez impacta a capacidade da organização para empregar um modelo de negócio sustentável para produzir e distribuir riqueza. BP é um dos casos muitodemonstrado sobre a importância do desenvolvimento das práticas de gestão sustentável para o sucesso da RSE e criar benefícios para as sociedades que vivem em redor o mundo.

As partes do sistema RSE estão claramente relacionadas. A parte central da definição apresentada é derivada de muitos líderes do pensamento dentro de suas respectivas disciplinas, bem como novos conceitos aplicados a redefinir o que CSR significa. Juntos, a definição pode e deve ser aplicada em todas as organizaçõesdo mundo de modo que possam se comportar de uma forma socialmente responsável.

O quadro proposto é flexível para acomodar as mudanças contínuas nas prioridades de RSE que as empresas ea sociedade entenderem. Ao examinar as características de toda a definição e como eles estão interligados, torna-se aparente que a definição pode ser usada por corporações para servir como um guia permanente para executar uns valores socialmente responsáveis sistema que alcança seus objetivos de CSR e de negócios.

2.5. Definições conceituais de alguns termos da Responsabilidade Social

O quadro 2 a seguir abaixo representa os termos conceituais da responsabilidade social:

Quadro2: Conceitos em torno da RSCE, de acordo com Aeca (2004), existem vários termos relacionados, dentre os quais, importa destacar os seguintes.

Palavras	Conceito	Autor
Ação Social	Ajuda voluntária, expressada em recursos económicos ou de outro tipo, outorgada pelas empresas a projetos externos de carácter filantrópico e desenvolvimento sócio-económico (assistência social, saúde, educação, etc.). A ação social é um dos diversos comportamentos socialmente responsáveis que a empresa pode acometer	Aeca (2004)
Código de Conduta	Ajuda voluntária, expressada em recursos económicos ou de outro tipo, outorgada pelas	Aeca (2004)

	empresas a projetos externos de carácter filantrópico e desenvolvimento sócio-económico (assistência social, saúde, educação, etc.). A ação social é um dos diversos comportamentos socialmente responsáveis que a empresa pode acometer.	
Desenvolvimento Sustentável	Modelo de desenvolvimento que busca compartilhar a exploração racional de recursos naturais e sua regeneração, eliminando o impacto nocivo da ação do ser humano, em geral, e dos processos produtivos, em particular, para satisfazer as necessidades das gerações presentes, sem pôr em perigo a satisfação daquelas que possam ser apresentadas pelas gerações futuras.	Idem
Ética empresarial	É estudo e a aplicação da moral ao mundo da empresa. Compreende o conjunto de valores, normas e providências que as organizações vinculam a seus membros em forma de ideais compartilhados e obrigações, em torno do que é bem e mal, do que é correto e incorrecto.	Idem
Gestão ambiental	Gestão orientada à prevenção, redução, minimização e eliminação do impacto ambiental negativo que ocasiona ou pode ocasionar a atividade da empresa.	Idem
Marketing com causa social	Campanha com apoio da comercialização de produtos e serviços oferecidos por países com vistas ao desenvolvimento e organizações não governamentais que canalizam ajuda a ditos países.	Idem
Reputação	Reconhecimento público alcançado, expressão, em	Idem

corporativa	certa medida, de legitimidade social.	
Sustentabilidade	Expressão do impacto de atividade de empresa na tríplice dimensão: económica, social e ambiental. Compromisso com o modelo de desenvolvimento sustentável que se pode alcançar por meio da responsabilidade social empresarial. Capacidade ou qualidade para alcançar o desenvolvimento sustentável.	Idem
Tríplice conta de resultados	É aquela que representa, em termos quantitativos, o valor económico, o valor para o desenvolvimento social ou para o meio ambiente que as empresas criam ou destroem. Este conceito reflete a importância de considerar as consequências económicas e também ambientais e sociais das decisões que tomam as organizações.	Idem
Meio ambiente	Entorno físico natural, incluídos: o ar, a água, a terra, a flora, a fauna e os recursos renováveis, tais como os combustíveis fósseis e os minerais.	Idem

Fonte: adaptado pelo autor (2015)

O presente trabalho dá maior ênfase a essa Responsabilidade Social Empresarial praticada externamente.

2.6. Estratégia Internacional das Empresas

Recentemente, as empresas não têm mais a sua atuação limitada ao seu País sede, competindo globalmente por meio de estratégias de diversificação territorial, podendo suas atividades se localizar em outras nações (PORTER, 1989). Assim como Porter (1989), Davis, Desai, Francis (2000) defende que os pressupostos essenciais da estratégia competitiva internacional são idênticos aos dos mercados domésticos, em outras palavras, a competitividade das empresas e das nações são definidas

internacionalmente por estratégias de preço (eficiência produtiva) e qualidade. O governo também seria um elemento importante para a definição das estratégias internacionais, pois este é “um ator na competição internacional, mas raramente tem o papel principal” (PORTER, 1989, p.4 citado em SÁ, 2011).

A forma e o meio de internacionalização das empresas são questões estratégicas primordiais, segundo Yip (1991) citado em Sá (2011). Diversos fatores são relevantes para expansão internacional das empresas, dentre estes a redução das barreiras tarifárias e não tarifárias nos mercados internacionais, que possibilitam o acesso de novos competidores e a maturação de muitos mercados domésticos dos países. Desta forma, as empresas são levadas a buscar estratégias de expansão fora do seu território nacional.

Yip (1991) citado em Sá (2011) classifica esses fatores em duas categorias distintas: propulsores (*drivers*) da internacionalização e mecanismo de alavancagem (*levers*). Os propulsores estão ligados a uma indústria específica e são determinados externamente, já os mecanismos de alavancagem se relacionam às escolhas estratégicas da empresa, necessitando estar de acordo com os propulsores da indústria e com a posição e os recursos do negócio.

Em geito de fechamento pode se dizer que os propulsores, ditos fatores externos, são compostos por elementos de mercados, de custo, e de condições ambientais e competitivas (YIP, 1991; citado em SÁ, 2011). Na visão de Hill e Jones (1995), citados em Sá (2011) o tamanho do mercado deve ser destacado, devido aos aspectos demográficos do país, atentando para o mercado e o poder de compra existente. Para os autores, face o cenário político e econômico desenhado, seria necessário optar entre nações desenvolvidas *versus* em desenvolvimento, frente às vantagens e desvantagens apresentadas, tendo em conta a avaliação de lucratividade, e os custos e riscos devidos aos objetivos estratégicos da organização. Cabe também analisar a natureza da competição interna, ou seja, a avaliação da indústria, incluindo a competição interna do mercado e a capacidade competitiva da empresa entrante. Por fim, o produto deve ter aceitabilidade e a adaptabilidade testadas, em função da cultura local de consumo.

Para Porter (1989) citado em Sá (2011) o governo é um elemento importante para as estratégias internacionais, por ser “um ator na competição internacional, mas raramente tem o papel principal” (PORTER, 1989, p.4). Assim, as variáveis relativas ao país, tais como a taxa de juros, taxa de câmbio, déficit orçamentários, abundância e

baixo custo de mão-de-obra, abundância de recursos naturais e políticas governamentais são relevantes, porém isoladamente não conseguem explicar a questão de competitividade. Igualmente, as ações gerenciais têm reflexo na competitividade empresarial, apesar de não determiná-la. Boas práticas em uma determinada indústria ou país geralmente são inadequadas nas demais indústrias ou países (DAVIS; DESAI; FRANCIS, 2000; PORTER, 1989).

Na concepção de Yip (1991) citado em Sá (2011), os mecanismos de alavancagem, denominados fatores internos, representam a participação no mercado principal, a padronização do produto (tipo de produto ofertado), a localização das atividades de valor agregado (concentração de atividade), a homogeneidade do *marketing* (abordagem de mercado) e o caráter dos movimentos competitivos. O uso de mecanismos de alavancagem trariam ganhos na redução de custos, no incremento da qualidade de produtos e de processos, na melhor identificação do perfil de consumo, e na alavancagem de vantagem competitiva. Para alcançar essas benesses seria preciso identificar o momento em que as indústrias oferecerem os propulsores necessários para os mecanismos de alavancagem existentes na empresa.

Para Yip (1991) citado em Sá (2011), o propósito dos dois seria o aumento da vantagem competitiva local, do retorno, ou do lucro, e no que tange a estratégia internacional, busca melhorar o desempenho internacional da empresa. Porter (1989) argumenta que a busca da vantagem competitiva pelas empresas, na estratégia internacional, se daria devido: ao surgimento de novo segmento da indústria, à alteração nos regulamentos governamentais, às novas tecnologias, custo ou disponibilidade variável de insumos, e às demandas novas ou renovadas do consumidor.

2.7.Importância das MNEs e suas característicasno contexto da responsabilidade social

2.7.1. Importância das MNEs no contexto da responsabilidade social

Diversas são as fontes que evidenciam a importância crescente das novas MNEs na economia global.Uma delas pode ser vista por meio dos fluxos de saída de Investimento Direto Estrangeiro (IDE), que têm aumentado de maneira muitomais significativa do que o fluxo de IDE dos países desenvolvidos. Em 2008, as economias emergentesforam responsáveis por 18% de todo o fluxo de IDE do mundo, enquanto em

1990 elas eram responsáveis por apenas 5% do total (GAMMELTOFT, PRADHAN, GOLDSTEIN, 2010a). Ressalta-se que, em números absolutos, as economias desenvolvidas têm aumentado seus investimentos ano a ano; o que mudou foi que elas vêm perdendo participação, em termos percentuais, para as economias emergentes. No que se refere à entrada de IDE, percebe-se, também, um aumento na movimentação do fluxo entre os países emergentes. Do total de investimentos que se originam em países emergentes, pelo menos dois terços estão sendo investidos em outras economias emergentes, por meio de aquisições ou investimentos do tipo *greenfield* – configurando o que se tem chamado de cooperação sul-sul (RAMAMURTI, 2009b; GAMMELTOFT, PRADHAN, GOLDSTEIN, 2010a). As empresas brasileiras, por exemplo, seguindo a tendência mundial, afirmam que pretendem intensificar seus investimentos em países emergentes no ano de 2012 (VALOR ECONÔMICO, 2011).

Mudanças significativas também vêm ocorrendo com as subsidiárias estrangeiras das MNEs, que, aos poucos, têm deixado de ser apenas braços operacionais para tornarem-se mais atuantes no contexto da corporação, chegando a desenvolver competências em dimensões importantes como a excelência em áreas operacionais, habilidades em tecnologia e inovação, desenvolvimento de marca, entre outras. Ademais, tais multinacionais têm se mostrado resistentes mesmo em cenários de crises econômicas pelos quais tem passado a economia mundial nos anos recentes (World Bank *apud* GAMMELTOFT, PRADHAN, GOLDSTEIN, 2010a).

Esses casos são interessantes teoricamente porque vão de encontro à sabedoria convencional a respeito da direção dos fluxos tradicionais de capital, tecnologia e conhecimento na economia global (matriz/subsidiária; países desenvolvidos/países em desenvolvimento). Assim sendo, esse tipo de investimento é um bom exemplo de situações em que a teoria de IB falha em explicar satisfatoriamente.

Nesse sentido, Ramamurti (2009b) defende que é importante investigar as multinacionais de mercados emergentes, pois sua ascensão é uma tendência de longo prazo, com importantes consequências para a economia global.

Não há, ainda, uma teoria consolidada que explique as estratégias e o comportamento das multinacionais de países emergentes. Ramamurti (2009a) defende que as teorias tradicionais de IB ainda são adequadas para responder a perguntas relacionadas aos desafios encontrados pelas MNEs em países hospedeiros e quando elas preferem hierarquias a mercados. Entretanto, se forem questionadas as vantagens competitivas de tais MNEs e suas origens, por que realizam IDE em países maduros ou

ainda por que competem de igual para igual com empresas ocidentais, a teoria existente falha em responder.

2.7.2. Características das MNEs no contexto da responsabilidade social

Apesar de generalizações não serem facilmente aplicadas, pois trata-se de um grupo bastante heterogêneo (RAMAMURTI e SINGH, 2009). Algumas características comuns podem ser endereçadas ao grupo das multinacionais emergentes, quais sejam: são empresas maduras e integradas que cresceram em mercados protegidos da competição internacional; utilizam intensamente recursos naturais e mão de obra barata; não possuem competência tecnológica avançada; são atrasadas em termos de capacitação gerencial; e operam em ambientes extremamente turbulentos (FLEURY e FLEURY, 2007, p. 4).

Em consonância com a crescente internacionalização das MNEs, alguns autores têm tentado investigar quais os caminhos comumente utilizados por essas multinacionais e como elas podem superar a *liability of foreignness* – custo ou desvantagem de operar em mercados estrangeiros – seja porque contam com uma marca fraca, ligada geralmente à imagem da qualidade, pela maturidade dos produtos e dos clientes desses mercados ou, ainda, pela dificuldade em competir com concorrentes locais ricos em recursos (Aulakh e outros apud GUBBI e outros, 2010).

Luo e Tung (2007) argumenta que as MNEs internacionalizam-se com o duplo objetivo de adquirir recursos estratégicos no exterior e reduzir suas limitações institucionais e de mercado de origem. Mathews (2006) considera que, como tais multinacionais não possuem vantagens monopolísticas, elas tentam buscar essas vantagens por meio da internacionalização acelerada, com vistas a superar sua posição de retardatárias, e, para isso, usam um processo apelidado de *linkage, leverage e learning*. Esse *framework*, proposto como uma alternativa ao paradigma OLI de Dunning (1988), sugere que as MNEs são mais adaptáveis e, por isso, têm mais facilidade de se interligarem à nova economia global (*linkage*) para alavancar suas estratégias (*leverage*) e utilizar os recursos disponíveis além-fronteiras, preferindo as estratégias de alianças e aquisições. Essa expansão internacional acelerada facilita o decorrente processo de aprendizagem (*learning*) quando em comparação com as multinacionais tradicionais.

Cuervo-Cazurra (2007) classifica as MNEs em dois tipos: aquelas que buscam o desenvolvimento de vantagens de propriedade no exterior e aquelas que visam explorar

no exterior as vantagens adquiridas em seu mercado interno. O autor argumenta que as MNEs optam por estabelecer uma subsidiária estrangeira em economias desenvolvidas, caso busquem o acesso à alta tecnologia, e estabelecem-se em economias em desenvolvimento, caso busquem obter acesso a recursos abundantes de um país.

Análises recentes sobre os fluxos de saída de Investimento Direto Estrangeiro (IDE) de cada mercado emergente, sobretudo os mercados do grupo BRICs, têm indicado grandes idiosincrasias das multinacionais relacionadas ao seu contexto específico. Por conseguinte, tais especificidades acabam ocasionando grande diversidade nas tendências e estratégias de internacionalização dessas empresas (GAMMELTOFT, PRADHAN, GOLDSTEIN, 2010a). Isso reforça o que já é reconhecido de longa data na literatura (VERNON, 1966; Chandler *apud* GAMMELTOFT, PRADHAN, GOLDSTEIN, 2010a), ou seja, o contexto de origem em que a multinacional está envolvida acaba implicando fortes especificidades nas características dessas multinacionais.

Em consonância com essa perspectiva, vários autores da área têm feito uso do delineamento do contexto institucional de tais países como subsídio para investigar as atividades das MNEs. Segundo Gammeltoft, Pradhan e Goldstein (2010b), tais diferenças decorrem principalmente dos seguintes aspectos: i) o governo local desempenha um papel mais ativo nesse tipo de economia, encorajando suas empresas a atuarem em sintonia com suas prioridades e preferências. Seus mecanismos, em geral, são a disponibilização de acesso privilegiado a certos insumos, financiamentos especiais, subsídios e outros apoios; ii) o ambiente econômico/ institucional das MNEs tende a ser menos sofisticado, o que implica especificidades de estrutura organizacional e de governança. Para compensar a escassez de recursos físicos, tecnológicos, de gestão, entre outros, as empresas acabam diversificando seu grupo de negócios, tornando-se mais verticalizadas e horizontalizadas.

Se, por um lado, isso implica vantagens competitivas relacionadas à eficiência no país de origem, por outro, tais vantagens são de difícil duplicação em outros mercados. Ademais, a estrutura do grupo de negócios acaba influenciando sua forma de entrar e de atuar nos mercados internacionais; iii) as MNEs são, muitas vezes, mais dependentes de redes locais apoiadas em afinidades étnicas, linguísticas ou culturais; tal fator permite às empresas reduzirem os riscos associados com IDE em mercados emergentes, acessando informações vitais e recursos complementares (FILATOCHEV e outros, 2007), e, por isso, elas tendem a operar em redes mais fechadas e por meio de

um sistema de governança mais controlado e centralizado; iv) as economias emergentes possuem níveis muito mais baixos de desenvolvimento e sofisticação tecnológicos, se comparadas com países desenvolvidos (CUERVO-CAZURRA, 2007), e tendem a operar com tecnologias mais maduras, por exemplo, em setores de *commodities* como aço e cimento, linha branca etc., devido à natureza dos seus ambientes domésticos.

Segundo Guillén e García-Canal (2009), por terem sido forçadas a operar em ambientes altamente regulados, *a priori*, e rapidamente desregulados, na sequência, as novas multinacionais desenvolveram o chamado *know-how* político. As habilidades de empreendedorismo institucional as capacitaram a operar eficientemente em condições ambientais peculiares com relação à política, regulação e cultura características de países em desenvolvimento. Além disso, devido à experiência de tais firmas com governos instáveis em seu país de origem, elas estão mais bem preparadas para ter sucesso em países com um fraco ambiente institucional.

Nesse sentido, para Ramamurti (2009a), uma das vantagens específicas das novas multinacionais é a diversidade. As empresas aprenderam a operar em condições difíceis, características dos mercados emergentes, como infraestrutura pouco desenvolvida, portos e estradas congestionados, burocracias corruptas, instituições educacionais fracas e governos instáveis.

Enquanto as multinacionais tradicionais, muitas vezes, foram desencorajadas a se internacionalizar, devido a tais desafios, as emergentes evoluíram copiando estratégias, tendo lidado com tais restrições desde seu nascimento. Por conseguinte, Palepu, Sinha e Khanna (2005) acreditam que a ocorrência de “vazios institucionais” ou a falta de intermediários especializados, sistemas regulatórios e mecanismos que reforcem o cumprimento de contratos desestimulam a realização de investimentos em países emergentes por empresas de países maduros. Por outro lado, Gammeltoft, Barnard e Madhok (2010b) argumentam que, mesmo que as estratégias desenvolvidas pelas MNEs possam trazer-lhes vantagens em outros mercados emergentes, tais estratégias, em economias avançadas, tendem a basear-se em concorrência de preços, o que não é tão facilmente sustentável, se comparado a outros tipos de vantagens, como as tecnológicas ou de marca.

Assim sendo, parece consenso que as teorias existentes são menos aplicáveis à explicação do IDE realizado pelas MNEs. Porém, a ideia dos novos estudos circunscreve-se, muito mais do que descartar as teorias tradicionais, a indicar a necessidade de incorporar os avanços recentes dos negócios internacionais. De modo

geral, os resultados têm indicado que as emergentes são empresas com vantagens de propriedade relativamente fracas e que possuem o desafio de atuar em ambientes já saturados com tais vantagens, e isso pode gerar implicações para suas decisões sobre os modos de entrada, a localização e as estratégias operacionais (GAMMELTOFT, BARNARD, MADHOK, 2010b).

2.7.3. Investigações recentes sobre a trajetória de internacionalização das MNEs no contexto da responsabilidade social

Em um artigo que investiga o fluxo de IDE proveniente de empresas chinesas, Li e Yao (2010) defendem que as decisões de investimentos externos dessas empresas, além de serem baseadas em suas próprias capacidades, são também fortemente influenciadas por uma atitude imitativa de outras MNEs de seu país de origem. Em outros termos, as multinacionais chinesas parecem procurar seguir ou copiar as estratégias de entrada de outras empresas ou de grupos líderes do seu país. A distância institucional do país de origem em relação ao país hospedeiro, bem como as incertezas políticas do país hospedeiro, foi identificada como fator moderador das estratégias de internacionalização dessas empresas.

Tan e Meyer (2010) focalizam seus estudos na análise do processo de internacionalização de grandes grupos empresariais taiwaneses. Os autores argumentam que tais grupos se assemelham a corporações multinacionais dos países desenvolvidos, no sentido de que ambos controlam recursos substanciais e, em muitos casos, por meio de uma variedade de contextos.

Seu artigo fornece evidências de que o tipo de recurso empresarial está relacionado à forma como a expansão ocorre. Os autores ressaltam que, em diversas ocasiões, os recursos da empresa são dependentes de um contexto específico (por exemplo, laços estreitos com a comunidade local ou com o governo) e, sendo assim, possuem características muito idiossincráticas para se amoldarem a esses contextos específicos, portanto, quando desejam ultrapassar os limites nacionais, os recursos desenvolvidos no mercado doméstico são de uso limitado, porque, por vezes, são intransferíveis, e, além disso, é preciso lançar mão de outros tipos de recursos, muitas vezes não desenvolvidos no contexto nacional, como os recursos gerenciais, por exemplo.

Com base na análise de empresas dos mercados asiáticos, Filatotchev e outros (2007) arguem que a estrutura de propriedade das MNEs possui características muito específicas (por exemplo, investidores familiares e investidores institucionais domésticos), o que tornaria sua governança corporativa e, por conseguinte, suas decisões estratégicas, fortemente dependentes do interesse do grupo controlador e da sua rede de negócios.

O argumento subjacente é que diferentes tipos de propriedade têm diferentes preferências de risco e tomada de decisão, influenciando aspectos cruciais nas estratégias de internacionalização da firma, como os modos de entrada e a localização.

2.7.4. Vantagens e alternativas estratégicas utilizadas pelas MNEs

Um dos estudos que procuram explicar as vantagens e estratégias das MNEs é o de Ramamurti e Singh (2009). Esses autores, ao analisarem o contexto de alguns países emergentes, especificaram suas vantagens competitivas mais relevantes e elaboraram cinco estratégias genéricas que se adequam aos casos de várias multinacionais provenientes de países emergentes.

Com base nisso, na obra *Emerging Multinationals in Emerging Markets*, pesquisadores de vários países emergentes utilizaram as estratégias sugeridas pelos autores como arcabouço de análise das tendências, características e estratégias das multinacionais com origem em seus respectivos países.

Segundo Ramamurti (2009a) as vantagens específicas mais comuns das multinacionais tradicionais podem ser classificadas em tangíveis (tecnologia, marca forte, capacidades gerenciais) e intangíveis (capacidade de criar, processar e aplicar conhecimento). Tais vantagens podem ser detalhadas da seguinte forma:

- Produtos adequados a mercados emergentes – habilidade para adaptar tecnologia importada para desenvolver produtos que servem às necessidades dos consumidores locais, como produtos mais baratos;
- Produção e excelência operacional – habilidade de otimizar processos produtivos com mais trabalho e menos capital, usando recursos de modo eficiente (plantas com tecnologias mais modernas e maior economia de escala);
- Acesso privilegiado a recursos e mercados – apoio do governo local na forma de acesso preferencial a mercados, regulamentações e acesso a capital, *commodities*;
- Vantagem da adversidade – habilidade de funcionar em condições difíceis (infraestrutura, política, instituições);

- Ativos intangíveis tradicionais – possibilidade de algumas novas MNEs operarem na fronteira tecnológica, ou seja, atuarem como *first-movers* em algumas indústrias e possuírem marcas globalmente reconhecidas.

Na sequência da discussão sobre as principais vantagens das MNEs, Ramamurti e Singh (2009) apresentam um grupo de estratégias genéricas de internacionalização adotadas pelas empresas-alvo dos seus estudos. Tais estratégias são vistas como tipos ideais, o que significa que, provavelmente, nenhuma firma as segue em sua forma pura. Além disso, uma empresa pode colocar em prática mais de uma estratégia genérica e companhias de uma mesma indústria podem perseguir estratégias diferentes. As estratégias genéricas aplicam-se a empresas em seus primeiros estágios de internacionalização, cujas vantagens competitivas estão baseadas em capacidades e ativos construídos em seus mercados de origem. Na medida em que elas se tornam mais internacionais, suas vantagens competitivas passam a depender menos das raízes do seu país. As cinco estratégias genéricas de Ramamurti e Singh (2009) são detalhadas a seguir.

A integração vertical de recursos naturais é uma estratégia adotada por uma empresa geralmente originária de um país rico em recursos naturais ou que possui um grande mercado doméstico para explorar. Apesar da tendência de desintegração vertical em muitas indústrias, as empresas do setor de recursos naturais continuam a ser verticalmente integradas à montante e à jusante na sua cadeia produtiva – realizam desde a extração até o *marketing*, passando por processamento e distribuição.

As vantagens das empresas que seguem a **estratégia de otimizador** local resultam de sua capacidade de otimização de produtos e processos devido a condições especiais do mercado. Incluem, especificamente, o **design de produtos** que atenda a duas condições únicas dos mercados emergentes, os consumidores de baixa renda e o subdesenvolvimento da infraestrutura de tais países, que requerem produtos e serviços adaptados. Além de aperfeiçoar produtos para o mercado doméstico, as multinacionais cortam custos de produção ou aumentam a confiabilidade em ambientes difíceis, que geralmente são característica de países em desenvolvimento.

Já a **estratégia parceira** de baixo custo alavanca a vantagem de mão de obra barata para servir às necessidadesnecessidades de empresas sediadas em países ricos. Entre os principais seguidores de tal estratégia, estão as fornecedoras de serviços, como suporte de tecnologia de informação, desenvolvimento de *softwares*, terceirização de

pesquisa e desenvolvimento, operação de *call center* e outras formas de terceirização de negócios e processos relacionados ao conhecimento.

A **quarta estratégia** é a de consolidador global ou regional, que se refere a empresas que consolidam indústrias, começando, normalmente, pelo mercado doméstico, seguindo com aquisições horizontais em mercados emergentes e culminando em aquisições em países desenvolvidos.

A **quinta estratégia** é a de *first-mover* global e caracteriza-se pela criação de um negócio global em uma nova indústria ou segmento. O *status* de *first-mover* pode derivar do reconhecimento de uma oportunidade antes de outras empresas, da implementação de um modelo de negócios inovador numa indústria existente ou, ainda, de uma inovação tecnológica. A empresa que adota essa estratégia, portanto, é inovadora em relação a seus competidores locais e estrangeiros, tanto no que faz quanto em como o faz.

2.7.5. Estratégia de aquisição e seu potencial para criação de valor para as MNEs

A teoria da *resource based view* advoga que os mecanismos de mercado não conseguem realizar, de modo eficiente, as transações de conhecimento incorporado porque, entre outros fatores, a natureza de alguns tipos de *know-how*, recursos e capacidades é tácita – intangível e, por isso, difícil de transmitir (KOGUT e ZANDER, 2003; GUPTA, GOVINDARAJAN, 2000). Se, por um lado, tal característica torna difícil a compra de recursos por meio de operações de mercado, abre espaço para a estratégia de compra de empresas como sendo um “modo particularmente popular para ganho e reconfiguração de recursos e capacidades da firma” (GUBBI e outros, 2010, p. 400). De maneira mais específica, as aquisições internacionais são um modo de as MNEs reconfigurarem seus recursos e capacidades para ter acesso, de maneira rápida, a recursos estratégicos que, a princípio, podem não estar disponíveis em seu mercado interno (MATHEWS, 2006; GUBBI e outros, 2010).

De fato, a estratégia de aquisição internacional de ativos estratégicos e de marcas já estabelecidas tem sido implementada como uma rápida opção para o estabelecimento uma reputação perante os clientes estrangeiros (LUO e TUNG, 2007). Tal estratégia pode ser uma alternativa para a expansão das MNEs por várias razões. A primeira é que se configura como uma das únicas opções para que elas melhorem sua capacidade

de inovação ou de diversificação da linha de negócios, requisitos essenciais para viabilizar a competição dessas empresas com as já estabelecidas. A segunda razão é que a aquisição provê acesso a recursos e bens à jusante na cadeia de valor, tais como relacionamentos com clientes e distribuidores, e/ou conhecimento sobre o ambiente local e novas oportunidades de crescimento, contribuindo, dessa forma, para que a empresa supere a barreira da *liability of foreignness* (CUERVO-CAZURRA e outros, 2008; LUO e TUNG, 2007). A terceira razão é a oportunidade que a empresa tem de modificar seus valores, modelos, rotinas e arquétipos na busca de transformar-se em uma empresa de padrões globais.

Com o acesso a tantos diferentes mercados, esta tem a oportunidade de conhecer práticas organizacionais distintas daquelas disponíveis internamente, o que pode servir de suporte para melhorar suas capacidades, alavancar pontos fortes e competir eficientemente com as multinacionais já estabelecidas. Em suma, as aquisições alavancam a criação de valor porque facilitam a aquisição de recursos e capacidades críticas, ajudam a superar a desvantagem de ser um retardatário, alcançam a internacionalização de modo acelerado e integram as competências locais da MNE com as capacidades e recursos disponíveis nos mercados estrangeiros (GUBBI e outros, 2010, p. 401, tradução nossa).

2. 8. Responsabilidadesócio-ambiental

A Responsabilidade Sócio-ambiental consiste numa responsabilidade exclusivamente direccionada à preservação do meio ambiente. Por isso, conhecer e gerir os impactos ambientais e sociais das actividades das empresas, além de uma atitude responsável, tem tornado-se essencial no planeamento de programas de desenvolvimento empresarial e social.

A RSA é um dos tipos de RS que também pode ser desenvolvida pelas empresas, uma vez que o meio ambiente supre as necessidades desta, no que respeita os recursos naturais necessários para o desenvolvimento de suas actividades, sendo que esses recursos devem estar colocados à sua disposição dentro das melhores condições possíveis, evitando-se custos desnecessários para sua adequação ao uso e ao consumo das mesmas.

A Responsabilidade Sócio Ambiental (RSA) já faz parte do planejamento estratégico de muitas empresas, que percebem a viabilidade de conciliar o alcance de sua finalidade última, a obtenção de lucros, com a promoção de práticas que contribuam para a mitigação dos impactos socioambientais inerentes às suas atividades. A percepção da oportunidade de ganhos de vantagens competitivas no mercado de atuação, através das práticas de RSA, é um fator importante que impulsiona as empresas a adotarem práticas socioambientais responsáveis (PORTER; VAN DER LINDE, 1995). Essa forma de conceber a RSA está atrelada à ideia da criação de valores comuns, partilhados pela sociedade e pelas empresas. Ou seja, a empresa passa a ver geração de valor em atividades em que a sociedade enxerga oportunidade de atingir o bem-estar social. Há, portanto, uma convergência de interesses entre as empresas e a sociedade (PORTER; KRAMER, 2006).

Segundo Zarpelon (2006:15) o foco da Responsabilidade Ambiental é o meio ambiente, entendendo-se que este meio está relacionado com factores biótipos² e abiótipos³. Tais diferenças podem ser observadas e comprovadas através do estudo dos padrões normativos para estes sistemas de gestão.

As Empresas Financeiras Schahin (2008), definem a Responsabilidade Sócio-ambiental como um conjunto de práticas, acções e iniciativas capazes de tornar efetivo o princípio da função sócio-ambiental, seja no âmbito governamental, empresarial ou de entidades não governamentais, mediante a adopção, implementação e gestão de atividades sociais e ambientais em benefício da comunidade, proporcionando a melhoria da qualidade de vida das pessoas e o desenvolvimento do ser humano, por meio de ações preventivas, educativas, culturais, artísticas, desportivas e assistenciais, a defesa dos direitos humanos, do trabalho, do meio ambiente e da justiça social e o apoio ao combate à corrupção e ao suborno, dentre outras.

A interação com a comunidade local, proveniente de uma atuação social e ambiental ativa da empresa, pode trazer benefícios para a imagem da empresa, benefícios esses que vão mesmo além da licença para operar, gerando ganhos na reputação corporativa (MACHADO FILHO; ZYLBERSZTANJN, 2004; MELO; GARRIDO-MORGADO, 2012) Dessa forma, a empresa tem a possibilidade de aumentar a capacidade de negociar contratos mais atrativos, atrair potenciais

²Factores biótipos – são fatores que possuem vida.

³Fatores abióticos – são fatores que não possuem vida.

funcionários, cobrar preços superiores para seus produtos, e, assim, reduzir o seu custo de capital (GARDBERG; FOMBRUN, 2006).

Ademais, ingressando em mercados fortemente internacionalizados e competitivos, as empresas procuram, cada vez mais, avaliar critérios de globalização e localização para a conformação de suas estratégias, inclusive as estratégias de RSA (MULLER, 2006). Para serem efetivas, as práticas de RSA devem refletir traços estratégicos comuns em todas as unidades, de modo a assegurar a unidade da empresa, mas ao mesmo tempo serem flexíveis para se adaptarem as mais diversas circunstâncias existentes nos locais onde as empresas multinacionais instalam suas subsidiárias (MULLER, 2006). Isso implica em que as empresas multinacionais tenham disposição em atender aos anseios e demandas de seus principais Stakeholders locais por um comportamento mais responsável com a sociedade e com as questões ambientais (ALMEIDA, 2006), compatibilizando-os à estratégia de RSA de toda a corporação.

A RSA não engloba apenas o fator meio ambiente, mas sim uma série de outros fatores como a solidariedade para com as gerações futuras (preservação do meio ambiente para que elas tenham chance de viver) e a participação da população envolvida.

Todos devem conscientizar-se da necessidade de conservar o ambiente e fazer cada um a parte que lhe cabe para tal, desde a preservação dos recursos naturais como a água, o oxigênio e outros.

Na academia, alguns autores estão se dedicando a atender a relação entre a gestão estratégica e a (RSA) no país hospedeiro. Autores europeus vêm refletindo sobre essa perspectiva (WHITTINGTON et al., 2003; HANKE; STARK, 2009) e, nos EUA, cresce a preocupação dos acadêmicos da área de estratégia com a temática (FREEMAN; McVEA, 2001; McWILLIAMS; SIEGEL; WRIGHT, 2006; PORTER; KRAMER, 2006). No Brasil, esse movimento começa a florescer, porém, ainda de forma incipiente. Não existe um posicionamento claro por parte da academia, mas os trabalhos de Coutinho e Macedo-Soares (2002); Faria e Sauerbronn (2008), e Sousa et al., (2010) contribuem para o debate.

Pereira e Campos Filho (2007) destacam a existência da escola denominada Social Issues Management (gestão de temas sociais) que trata os problemas sociais como variáveis a serem consideradas na gestão de estratégia. De acordo com Faria e Sauerbronn (2008), essa escola surgiu já há algum tempo, no início dos anos 1980, procurando dispor de ferramentas de gestão para maximizar o desempenho ético e moral

das organizações, visando transformar a sensibilidade corporativa em vantagem competitiva. Assim, no longo prazo, o que é benéfico para a sociedade é bom também para as empresas, deixando transparecer que o que é bom para a empresa acaba, por fim, sendo também bom para a sociedade.

Tem crescido consideravelmente a quantidade e a qualidade da informação de ordem ambiental, sendo considerada de extrema relevância em função de mostrar as preocupações e as ações das entidades em relação ao meio ambiente.

Nesse sentido, têm sido apresentados elementos que evidenciam as preocupações que as entidades locais possuem em relação à minimização dos impactos das atividades operacionais sobre o meio ambiente, como: políticas de gestão ambiental adotadas, comprometimento com a sustentabilidade, principais ações praticadas em defesa ou proteção do meio ambiente, gestão de riscos ambientais, ações de reciclagem de produtos, racionalização do uso dos recursos naturais, substituição de produtos contaminadores e/ou prejudiciais à saúde, programas de educação ambiental na empresa, divulgação pública das iniciativas da empresa nessa área e estruturas oferecidas pelas empresas para minimização dos impactos ao meio ambiente.

2.8.1. Sustentabilidade e o meio ambiente no mundo global

a) Cenário Global

O atual cenário global tem mostrado que além da crise econômica que tem devastado grandes economias, o mundo vem enfrentando a crise mais ameaçadora que a humanidade já enfrentou: a crise do aquecimento global fruto de uma exploração descontrolada dos recursos ambientais e que já começa a trazer sérias consequências não só para as economias como para a vida de milhões de seres humanos. Problemas como eventos naturais extremos, prejuízos a culturas alimentícias e refugiadas ambientais são somente alguns dos exemplos que podem ser citados. Em dezembro de 2015 ocorreu a COP-15 Copenhague, o encontro mais importante da história recente dos acordos ambientais que definiu o tratado que substituiu o Protocolo de Kyoto para combater as mudanças climáticas globais.

O atual cenário global tem mostrado que além da crise econômica que tem devastado grandes economias, o mundo vem enfrentando a crise mais ameaçadora que a humanidade já enfrentou: a crise do aquecimento global fruto de uma exploração

descontrolada dos recursos ambientais e que já começa a trazer sérias consequências não só para as economias como para a vida de milhões de seres humanos. Problemas como eventos naturais extremos, prejuízos a culturas alimentícias e refugiadas ambientais são somente alguns dos exemplos que podem ser citados.

O grande impasse que deverá ser discutido é a questão de metas de redução de gases de efeito estufa entre países desenvolvidos e em desenvolvimento, bases para um esforço global de mitigação e adaptação. Tal cenário tem trazido nos últimos anos o tema “meio ambiente” à tónica, antes, encarado pela maioria das empresas simplesmente como uma questão de cumprimento de leis e normas ambientais, por meio de uma postura reativa. Consequentemente, o tema “sustentabilidade” entrou em pauta e acabou trazendo outras questões importantíssimas para o desenvolvimento da humanidade. Entre elas, a grande desigualdade social, a miséria em sociedades falidas e os conflitos sociais causados por uma complexa interação de políticas econômicas baseadas no atual modelo de rápido crescimento econômico e tecnológico trazido pelo último século.

Com o constante aparecimento de tais questões na mídia e cobranças cada vez maiores por parte de consumidores e sociedade, as organizações privadas passaram a perceber que ações de sustentabilidade seriam estratégicas para o seu desenvolvimento no longo prazo, pois além de ir ao encontro dos anseios da sociedade pode trazer benefícios econômicos no longo prazo, como a reutilização de resíduos, redução de recursos, geração de novas oportunidades de negócios, além de benefícios sociais, como o fortalecimento da sociedade onde o negócio está inserido. Para isso a postura empresarial tende a mudar para pró ativa, buscando enfrentar potenciais problemas antes que eles aconteçam.

b) Sustentabilidade

Segundo o Relatório de Brundtland (1987), sustentabilidade é: “suprir as necessidades da geração presente sem afetar a habilidade das gerações futuras de suprir as suas”. Entretanto, nos últimos anos tal termo se tornou “modismo” e às vezes é utilizado somente como marketing ambiental. Sustentabilidade é um conceito sistêmico, relacionado com a continuidade dos aspectos econômicos, sociais, culturais e ambientais da sociedade humana.

c) Agente Global de Sustentabilidade:

- A atuação **G.L.O.B.A.L.** parte do reconhecimento de que determinados temas globais de sustentabilidade podem afetar os negócios da empresa, com uma das empresas líderes globais no setor de Mineração - pode contribuir para a promoção internacional de boas práticas de sustentabilidade.
- **G** – Garantia de transparência, garante a transparência quanto às políticas, procedimentos, práticas e desempenho da empresa em relação aos aspectos sociais, ambientais, económicos e de governança junto às partes interessadas globalmente.
- **L** – Liderança, busca liderança nas discussões internacionais setoriais ligadas aos aspectos do desenvolvimento sustentável mais afeitos aos negócios e operações da empresa.
- **O** – Observação de tendências, monitora e antecipa as tendências em temas globais de sustentabilidade.
- **B** – Boas práticas, adota e desenvolve as boas práticas globais de sustentabilidade e contribui com sua difusão no setor.
- **A** – Actuação local, visão global, mantém uma visão global de sustentabilidade alinhada com padrões de desempenho internacionais, e atua localmente, garantindo a adaptação e o respeito às culturas e realidades locais.
- **L** – Legado para gerações futuras, trabalhar de forma articulada para contribuir com a construção de um legado positivo para as gerações futuras. Equilibrar os aspectos sociais, ambientais e económicos dos negócios da empresa de forma a gerar valor de longo prazo para acionistas, empregados, comunidades e governos nos países onde atua a empresa.

A figura 3abaixoindicada as três Dimensões da Sustentabilidade no mundo global:

Figura-3: As três Dimensões da Sustentabilidade no mundo global

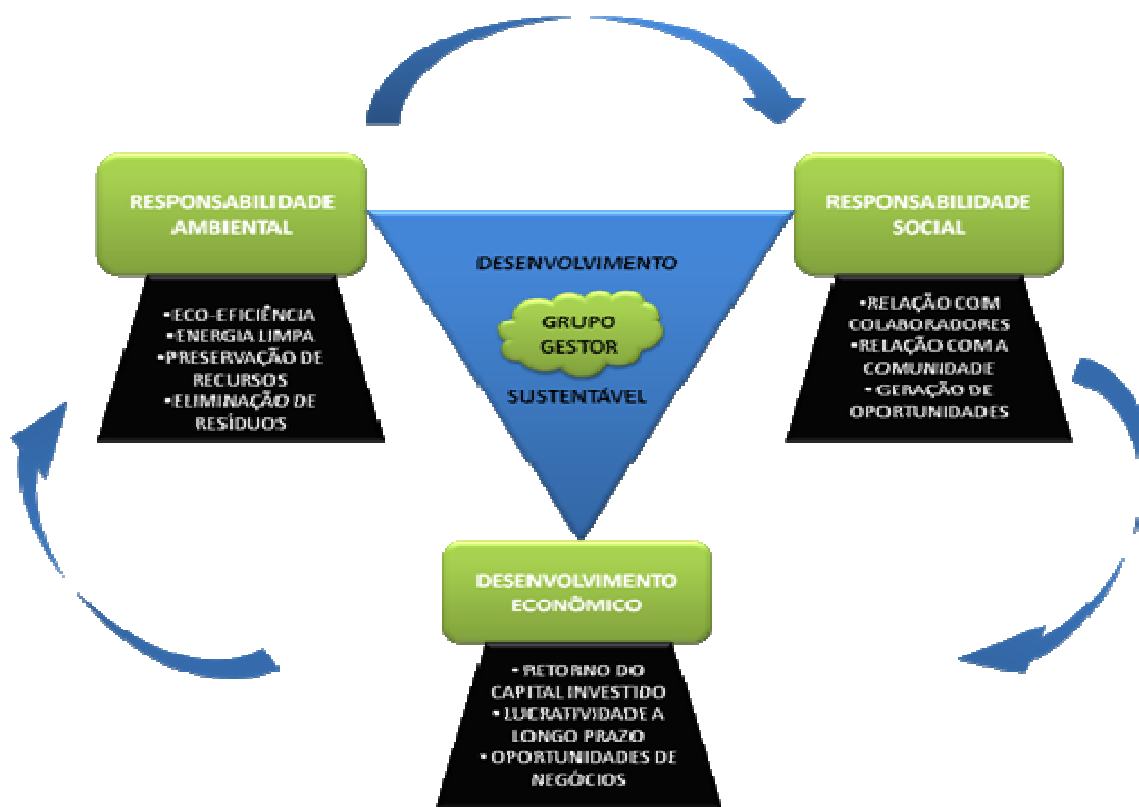


Figura 3: Adaptada de John Elkington, (1999)

Conforme se pode observar na figura 3, a empresa que almeja ser sustentável deve, primeiramente, ter um grupo gestor comprometida com o tema, a fim de proporcionar uma cultura organizacional e uma visão sistêmica onde todo o conjunto se relaciona e se retroalimenta. Inclui, dentre seus objetivos estratégicos: viabilidade econômica, cuidado com o meio ambiente e com a sociedade, bem-estar dos stakeholders e a constante melhoria de sua própria reputação.

Segundo o mesmo Relatório de Brundtland (1987), enfatiza que economicamente, as empresas devem trazer bom retorno ao investimento realizado pelo capital privado. Em termos sociais, deve evitar e mitigar impactos negativos gerados na sociedade, potencializar impactos positivos, proporcionar as melhores condições de trabalho aos seus empregados, participar das atividades socioculturais da comunidade do entorno e proporcionar oportunidades a diferentes indivíduos. Já do ponto de vista ambiental, a organização deve se pautar pela eficiência dos seus processos e produtos, além de oferecer condições para o desenvolvimento de uma

cultura ambiental organizacional. Portanto, é importante que as organizações consigam equilibrar de forma dinâmica as três dimensões da sustentabilidade, pois no longo prazo, dificilmente existirão bons negócios em sociedades desestruturadas. Um avanço em prol da sustentabilidade envolve mudanças profundas e de amplo alcance na atitude empresarial, incluindo a criação de uma nova ética na maneira de fazer negócios, que deve ser vista como um fator estratégico capaz de manter e criar valor em longo prazo, contribuindo desta forma para o desenvolvimento sustentável em sua zona de influência, e para o desenvolvimento das novas gerações.

Práticas já estabelecidas de sustentabilidade corporativa permitem às empresas reduzir custos, aumentar a fidelidade dos funcionários e clientes, criar novos mercados e reduzir as chances de serem surpreendidos por algum tipo de ônus indesejável e inoportuno (CANTARINO, 2003).

Para Michael Porter (1989), afirma que “as empresas têm uma estratégia econômica e uma estratégia de responsabilidade social, quando o que deveriam ter é uma estratégia só, a fim de gerar oportunidades, inovação e vantagem competitiva. Segundo ele as empresas que atuam nessas condições estão perdendo dinheiro porque não aprenderam a enxergar a responsabilidade social corporativa como algo estratégico.

Nos dias de hoje, os stakeholders exigem cada vez mais as ações de responsabilidade social corporativa mais efetiva e duradoura, que possam ser mensuradas através de indicadores econômicos e socioambientais. Iniciativas como estas apenas buscam cumprir requisitos legais e gerar ações superficiais, assistencialistas, filantrópicas e paliativas já não bastam na sociedade atual.

2. 9.O significado da ISO e o contexto do surgimento no mundo e em Moçambique

2. 9. 1. ISO e o contexto do surgimento no mundo

A sigla, ISO significa Organização Internacional para Normalização, está localizada em Genebra, Suíça e foi fundada em 1947. O seu propósito é desenvolver e promover normas e padrões mundiais de qualidade.

Segundo Gago et al., (2005:69), são bem conhecidas e têm um acolhimento universal as séries de especificações ISO 9000 e ISO 14000, que pretendem, a nível internacional, demonstrar uma gestão preocupada com as exigências de qualidade dos

seus produtos, serviços e processos, e de prevenção e proteção ambiental, respectivamente.

A série 14000 da ISO fornece às organizações uma metodologia para iniciar, aperfeiçoar ou manter um SGA (Sistema de Gestão Ambiental) de forma eficaz.

Para Oliveira (2003:466), os padrões da ISO 14000 são desenhados para assegurar processos limpos de produção que reduzam problemas ambientais, como prevenção à poluição e à camada de ozono, aquecimento planetário, etc.

A ISO 14.000 ajuda qualquer organização a tratar o meio ambiente de uma forma sistemática, melhorando o seu desempenho. Uma alta prioridade da norma é a proteção dos empregados, através do cumprimento de toda a legislação e regulamentos. A norma prevê o estabelecimento de metas e objetivos que são acompanhados nas auditorias internas e nas avaliações da alta administração. A norma dá uma atenção especial à comunicação com todos os stakeholders.

A série ISO 14.000 é composta pela norma ISO 14.001 (a única norma que permite a certificação) e um conjunto de normas complementares. É um processo das atividades empresariais que contém elementos importantes de gestão para identificação de aspectos significativos relativos ao meio ambiente que as empresas podem influenciar e controlar.

O certificado tem validade de três anos e após esse período deve ser renovado. A cada 6 meses o sistema é auditado para verificação do cumprimento aos requisitos da norma, desse modo, o certificado poderá não ser revalidado se a empresa deixar de cumprir os requisitos.

Segundo Oliveira (2007:58), a norma ISO 14001 tem por objetivo prover às organizações os elementos de um sistema de Gestão ambiental (SGA) eficaz, passível de integração com os demais objetivos da organização. Sua concepção foi idealizada de forma a aplicar-se a todos os tipos e partes de organizações, independentemente de suas condições geográficas, culturais e sociais.

De acordo com Andrade, Tachizava, Carvalho e Oliveira (2003:60), a gestão ambiental é uma força exógena à organização, provoca a necessidade de mudança das organizações industriais, visando à sobrevivência em um mercado cada vez mais competitivo. As forças endógenas provêm do ambiente, como novas tecnologias, mudanças em valores da sociedade e novas oportunidades ou limitações do ambiente. Essas forças externas criam a necessidade de mudança organizacional interna.

Para além das normas da ISO 9000 e 14000, existe também a ISO 26000⁴ (Guia sobre a Responsabilidade Social), que é uma norma internacional, destinada a todos os tipos de organizações e não apenas sobre Responsabilidade Social das Empresas.

2. 9. 2. ISO e o contexto do surgimento em Moçambique

No nível nacional não foi identificada nenhuma legislação específica à RSCE, mas foram identificadas algumas leis que podem servir de auxílio a esta, como é o caso da *Constituição da República de Moçambique* e a *Lei n.º 20/97, de 1 de Outubro (Lei do Ambiente)*.

Na Constituição da República de Moçambique, podem-se referir os artigos 85º, 90º e 92º, referentes ao Direito à retribuição e segurança no emprego, Direito ao ambiente e Direito dos consumidores respectivamente, como importantes para a RS, destacando-se o Artigo 117º referente ao Ambiente e qualidade de vida, que enuncia os seguintes pontos:

1. O Estado promove iniciativas para garantir o equilíbrio ecológico e a conservação e preservação do ambiente visando a melhoria da qualidade de vida dos cidadãos.
2. Com o fim de garantir o direito ao ambiente no quadro de um desenvolvimento sustentável, o Estado adopta políticas visando:
 - a) Prevenir e controlar a poluição e a erosão;
 - b) Integrar os objetivos ambientais nas políticas setoriais;
 - c) Promover a integração dos valores do ambiente nas políticas e programas educacionais;
 - d) Garantir o aproveitamento racional dos recursos naturais com salvaguarda da sua capacidade de renovação, da estabilidade ecológica e dos direitos das gerações vindouras;
 - e) Promover o ordenamento do território com vista a uma correta localização das atividades e a um desenvolvimento sócio-económico equilibrado.

Quanto à *Lei 20/97, de 01 de Outubro (Lei do Ambiente)*, os artigos 2º e 3º, que definem o objeto e o âmbito, enunciam respectivamente, o seguinte:

⁴<http://eco-gest.blogspot.com/2011/05/norma-iso-260002010.html>

A Lei tem como objeto a definição das bases legais para uma utilização e gestão corretas do ambiente e seus componentes, com vista à materialização de um sistema de desenvolvimento sustentável do país.

A Lei aplica-se a todas as atividades públicas ou privadas que direta ou indiretamente possam influir nos componentes ambientais.

Ao abrigo do disposto no n.º 1 do artigo 117º da Constituição da República, o Presidente da República, Sob o Decreto Presidencial nº 6/95, de 10 de Novembro, decretou no artigo 1º, o seguinte: o Ministério para a Coordenação da Ação Ambiental é o órgão central do aparelho de Estado que, de acordo com os princípios, objetivos e tarefas definidas pelo Conselho de Ministros, dirige a execução da política do ambiente, coordena acessora, controla e incentiva uma correta planificação e utilização dos recursos naturais do país.

Deste modo, o MICOA é o órgão legalmente responsável pelas atividades de monitoração referentes ao bom uso e preservação dos recursos naturais do país por todas as entidades e em todos os setores.

CAPÍTULO - III

3. METODOLOGIA

3.1 Breve histórico sobre o estudo de caso qualitativo, definição e sua característica

3.1.1 Breve histórico sobre o estudo de caso qualitativo

Platt (1992) fez a primeira pesquisa sistemática do estudo de caso. Na literatura americana sobre metodologia, constata que, nos anos 1920 e 1930, já se identificavam livros, textos, artigos e monografias que tratam desta possibilidade de investigação nas ciências sociais. No entanto, a associação do estudo de caso com o método qualitativo de pesquisa tem suas origens nos trabalhos realizados pelo Departamento de Sociologia da Universidade de Chicago, no período de 1910 a 1940. Para o mesmo autor, nesse período, sedimenta-se a ideia do estudo de caso enquanto uma possibilidade de pesquisa oposta aos estudos denominados métodos estatísticos e que tem como característica fundamental a busca por significados atribuídos pelos sujeitos às suas vivências e experiências pessoais.

Um dos mais importantes trabalhos produzidos pela Universidade de Chicago nesse período foi *The polish peasant in Europe and América* de autoria de William I. Thomas e Florian Znaniecki, com foco nas questões sociais da época. Uma vez que as massas de imigrantes pareciam trazer à tona problemas de cunho social, a sociologia empírica voltou-se ao estudo de temáticas relacionadas aos imigrantes, dos negros e demais grupos étnicos encontrados no País. A ênfase sobre aspectos da vida urbana também estava presente nos estudos de Robert E. Park, que estimulava seus alunos a desenvolver estudos intensivos de comunidades particulares.

No entanto, não se podia falar em clareza metodológica naquela época. Segundo Platt (1992), o termo “método do estudo de caso” não apresentava precisão conceitual e era utilizado de forma intercambiável com as histórias de vida, com as entrevistas não estruturadas e outras modalidades de estudo centradas num pequeno número de casos. Tais estudos tinham em comum sua natureza holística e a análise não quantitativa dos dados coletados.

No período compreendido entre 1930 a 1960, houve um desaquecimento desse tipo de produção, causado pela morte ou aposentadoria de alguns de seus representantes principais, mas também pela guerra que esvaziou os programas de pós-graduação, em que a maioria dessas pesquisas tinha lugar. A pesquisa desenvolvida para atender as demandas de órgãos governamentais, nesse período, acabou contribuindo para restabelecer o valor do *survey* e o declínio do estudo de caso. Mesmo assim alguns estudos considerados representativos da modalidade de pesquisa de estudo de caso foram publicados nesse período, valendo apenas citar o trabalho de William Foote White, denominado *Street corner society*, publicado pela primeira vez em 1943.

Nos anos de 1960, uma revalorização das tradições da Escola de Chicago trouxe de volta o interesse pelo estudo de caso. É desse período a ideia-chave de que deve existir uma coleta intensiva de dados para cada caso descrito e analisado.

A partir dos anos de 1970, o uso dos estudos de caso na área de organizações reacende a discussão sobre a questão da generalização e validade nesta modalidade de pesquisa. Este tipo de preocupação parece ter influenciado os autores como Robert K. Yin e Kathleen M. Eisenhardt, que acabaram por adotar uma visão positivista de pesquisa para a modalidade de estudo de caso. Tal perspectiva defende também nos dias de hoje a mesclagem de dados qualitativos e quantitativos.

3.1.2 Definição e características da pesquisa

Neste capítulo, conforme explicitado anteriormente, enfatiza-se o estudo de caso qualitativo, de orientação interpretativa, embora não se descarte a contribuição de Yin (2001) e de Eisenhardt (1989), na procura de procedimentos que possam concorrer para dar mais qualidade a esta modalidade de pesquisa.

Gode e Hatt (1968, p. 421) caracterizaram o estudo de caso como “um método de olhar a realidade social” que utiliza um conjunto de técnicas de pesquisa usuais nas investigações sociais como a realização de entrevistas, observação participante, o uso de documentos pessoais, a coleta de histórias de vida. Para os mesmos autores, o estudo de caso se constitui num meio de organizar os dados sociais preservando o carácter unitário do objeto social estudado.

A abordagem de Gode e Hatt (1968, p. 422) considera que qualquer unidade social como um todo e que inclui o desenvolvimento dessa unidade, que pode ser uma pessoa, família ou outro grupo social, um conjunto de relações ou processos (como crises familiares, ajustamento a doença, formação de amizade, invasão étnica de uma vizinhança, etc.) ou mesmo toda uma cultura. O mesmo ponto de vista é compartilhado por importantes especialistas no uso desta modalidade de pesquisa como Robert E. Stake (1988, 1994 2000), Robert K. Yin (2001) e Sharan B. Merriam (1988 e 1998).

Segundo Stake (1994), quando falamos em estudo de caso, não estamos nos referindo a uma escolha metodológica mas, fundamentalmente, à escolha de um determinado objeto a ser estudado, que pode ser uma pessoa, um programa, uma instituição, uma empresa ou um determinado grupo de pessoas que compartilham o mesmo ambiente e a mesma experiência.

Também Merrim (1988) se refere ao estudo de caso qualitativo como uma descrição (holística e intensiva) de um fenômeno bem delimitado (um programa, uma instituição, uma pessoa, um grupo de pessoas, um processo ou uma unidade social). Para a mesma autora, o uso do estudo de caso denota que o interesse do pesquisador está mais voltado à compreensão dos processos sociais que ocorrem num determinado contexto do que às relações estabelecidas entre variáveis. Tem sido escolhido por pesquisadores especialmente interessados no insight, na descoberta, na interpretação, mais do que na verificação de hipóteses. Por outro lado, Merrim (1988) fundamenta que os pesquisadores geralmente utilizam o estudo de caso quando desejam compreender uma situação em profundidade, enfatizando seu significado para os vários envolvidos.

Yin (2001), tenta reunir em sua técnica do estudo de caso os dois aspectos principais que caracterizam essa estratégia de pesquisa: seu escopo e seus aspectos metodológicos.

No que diz respeito ao **escopo**, ele ressalta que, um estudo de caso é uma investigação impírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos (YIN, 2001, P.32).

Do ponto de vista **metodológico** Yin (2001, p.32-33), a investigação do estudo de caso enfrenta uma situação tecnicamente única em que haverá muito mais variáveis

de interesse do que pontos de dados, e, como resultado, baseia-se em várias fontes de evidência, com os dados precisando convergir para triangulação, e, como outro resultado, beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e a análise de dados.

Esta metodologia apresenta as entrevistas feitas junto das entidades governamentais, dos líderes das comunidades locais, dos elementos pertencentes ao empresariado, dos gestores de empresas B e A sediada nas províncias de Tete e Maputo respectivamente, das comunidades locais Cateme, 25 de Setembro, Chipanga, Tenga Benga no Distrito de Moatize em Tete e nas comunidades de Beluluane, Nkata, Djuba, Matola Rio no Distrito de Boane em Maputo. Adicionalmente, obteve-se certas informações complementares junto das fontes escritas: relatórios, revistas das empresas B e A que narram as suas estratégias de responsabilidade social.

3. 2 Tipos de estudo de caso

Para Stake (2000), uma investigação desenvolvida sob o rótulo “estudo de caso” pode ser elaborada a partir de diferentes perspectivas, devendo o pesquisador estar atento para suas escolhas que precisam estar alinhadas ao problema de pesquisa que se pretende responder. Embora se reconheça, a dificuldade em se estabelecer uma categorização para as diferentes possibilidades do estudo de caso, considera-se que a diferenciação proposta por Merriam (1988) é esclarecedora.

Segundo Merriam (1988), pode-se falar em diferentes tipos de estudo de caso – descritivo, interpretativo e avaliativo, considerando-se a natureza de seus objetivos.

As definições encontradas com mais frequência nos estudos de caso repetiram apenas os tipos de tópicos aos quais os estudos foram aplicados. De acordo com Schramm (1971), a essência de um estudo de caso, ou seja, a principal tendência em todos os tipos de estudo de caso é que ela tenta esclarecer uma decisão ou um conjunto de decisões: o motivo pelo qual foram tomadas, como foram implementadas e com quais resultados. Nessa conformidade de ideias, a implementação de estratégias da Responsabilidade Social por Empresas Multinaconais Emergentes em Países em Desenvolvimento na visão de diferentes grupos de interesse. Constitui o estudo de multicaso pela sua inferência no contexto moçambicano e susceptível a generalizações.

Yin, (2005) um estudo de multicaso é uma investigação empírica que investiga vários fenômenos contemporâneos dentro de seus contextos da vida real, especialmente quando os limites entre os fenômenos e os contextos não estão claramente definidos.

Para a elaboração da presente pesquisa realizou-se a revisão bibliográfica na base de conceitos sobre Responsabilidade Social Corporativa Empresarial, seu impacto na implementação das estratégias empresariais e também algumas legislações que obrigam as empresas em estudo a cumprirem com o preceituado na implementação de políticas sócias no País hospedeiro. Ainda no mesmo âmbito foram identificadas a natureza do estudo na base de alguns autores sobre o tipo de estudo implementado, o procedimento da investigação, as entrevistas, e, análise simples dos dados coletados.

3.2.1. Natureza e perspectiva da Pesquisa

Por se caracterizar ser de natureza qualitativa, numa abordagem interpretativista, este estudo visa compreender a temática da responsabilidade social corporativa empresarial dos países emergentes em país hospedeiro e o impacto das estratégias de responsabilidade social corporativa empresarial nos diferentes grupos de interesse, tratando-se de um estudo multicaso concretamente das empresas da B e A a operarem em Moçambique, de algumas comunidades locais sediadas nas províncias de Tete e Maputo Província e finalmente dos governos das mesmas províncias. Neste prisma, o pesquisador considerou que a natureza qualitativa simples deste estudo, justificada, pertinente e relevante por se envolver de um fato eminentemente social e estratégico.

Para os propósitos deste entendimento, o pesquisador acredita ser essencial a narração de vários conceitos que vão ajudar na compreensão desta temática, atendendo as várias controvérsias existentes e a importância que caracteriza a pesquisa qualitativa simples e sua relevância nos estudos da estratégia empresarial. Assim Sampieri et al., (2006), ao citarem Patton (1980 e 1990), a pesquisa qualitativa simples como descrições detalhadas de situações, pessoas, interações, condutas observadas e suas manifestações, estariam, buscando compreender seu fenômeno de estudo em seu ambiente usual (como as pessoas vivem, se comportam e atuam, o que pensam, quais são as suas atitudes, etc). Afirma ainda Creswell (2010), a pesquisa qualitativa simples como um meio para explorar e para entender o significado que os indivíduos ou os grupos atribuem a um problema social ou estratégico.

Para tanto, Cooper e Schindler (2011), ao citarem Maanen (1979), advogam a pesquisa qualitativa simples como sendo um conjunto de técnicas interpretativas que

procuram descrever, decodificar, traduzir e, de uma forma, apreender o significado, e não a frequência de certos fenômenos ocorrendo de forma mais ou menos natural no mundo social ou da estratégia. Ao contrário, Trivinos (2012) este, referenciano seu argumento duas dificuldades para se entender a pesquisa qualitativa simples, uma tem a ver com a sua abrangência, especificidade e limites, e a outra tem a ver com a concepção precisa da ideia da pesquisa qualitativa simples, razão pela qual os vários autores nesta linhagem, não apresentam uma definição consensual, convergindo em alguns pontos. Estes aspectos poderão levar o pesquisador a ter uma visão clara da interpretação da realidade do ângulo qualitativo simples.

3. 3. Procedimentos para a investigação

Creswell (2010) refere que o pesquisador não só escolhe o método de pesquisa (qualitativo, quantitativo e misto), mas também deve decidir que tipo de estratégia de pesquisa estudar dentro destas, o que lhe vai proporcionar uma especificidade na condução da pesquisa.

Partindo do pressuposto de que o processo de pesquisa qualitativa simples não admite visões isoladas, parcelas e estanques, é uma técnica que se desenvolve a partir de uma interação dinâmica, sendo que a sua reformulação constante, é fundamental que em qualquer tipo de pesquisa, mormente a qualitativa simples, se escolha a técnica que melhor convier para a coleta de dados por formas a se adequar ao objetivo da pesquisa, em conformidade com o método, paradigma e a estratégia de investigação. Para corresponder a problemática que norteia a intenção deste estudo, o pesquisador optou por realizar entrevistas semiestruturadas por acessibilidade como técnica de coleta de dados.

3. 4. Da realização das entrevistas

A entrevista como instrumento de pesquisa é uma das principais técnicas utilizadas em pesquisas sociais. Segundo Trivinos (2012) esta técnica apresenta vantagens em relação a outras devido à captação imediata e corrente das informações obtidas a qualquer entrevistado sobre variados temas. Ademais, é uma técnica que pode dar a possibilidade de descrever fenômenos sociais, assim como permite explicar e

compreender a totalidade das questões pesquisadas de forma consciente e atuante, a presença do pesquisador na coleta das informações.

Em termos de configuração, as entrevistas podem ser estruturadas, não estruturadas e semiestruturadas. Para este presente estudo, o pesquisador realizou a entrevista semiestruturadas envolvendo num total de vinte (20) entrevistas aplicadas a vários grupos de interesse de entre os quais se destacam os gestores, funcionários dos vários setores que compõem a estrutura das empresas estudadas (B da América Latina e A de África em Moçambique), Líderes de Comunidades Locais, Populações vizinhas e Agentes do Governo pertencentes as duas províncias (Tete e Maputo). Com o número dos inqueridos e trabalhados, foi possível colher todas as informações precisas para o presente estudo, e os dados colhidos foram satisfatórios. Ainda no mesmo âmbito foi recolhido alguns dados contidos dos relatórios das empresas B e A que lhes habilitaram a triangulação dos dados para o desenvolvimento das atividades em destaque.

A escolha destes setores foi por forma aleatória e por condições de acessibilidade e com as informações diversificadas, destas, foi se tendo a visão de cada entrevistado. A pesquisa foi realizada nas províncias de Tete, Maputo e Maputo Cidade, sendo que a última, a capital de Moçambique, que ofereceu ao pesquisador condições mais favoráveis para a sua realização.

3.4.1 Como foi desenvolvida a pesquisa?

Antes de ser desenvolvida a pesquisa primeiro fez-se um estudo piloto tendo sido feito uma pré-entrevista junto ao público-alvo com as mesmas características como forma de adequar ao pesquisador os instrumentos de entrevistas aos contextos da pesquisa. Tendo sido feita as entrevistas e feita adequação aos contextos da pesquisa, de seguida partiu-se para o campo a fim de trabalhar com a população-alvo à pesquisa.

A partir do questionário já adequado para a pesquisa sobre a população-alvo, foram efetuadas as entrevistas junto aos gestores das empresas B e A, membros das Comunidades e dos governos locais onde as mesmas entrevistas foram efetuadas nomeadamente:

Na província de Tete foram entrevistados:

De um total de (20) vinte entrevistados no seu todo foram assim distribuídos por províncias: Tete com um total de nove (09) entrevistados sendo que três (3) são representantes do governo dos quais dois (2) são Diretores distritais de agro-pecuário e de infraestrutura e hurbanístico e um(1) substituto do secretário permanente do Distrito; três (3) Líderes de comunidade local dos quais todos são secretários e residentes na mesma comunidade local; e por fim três (3) são simplesmente membros da comunidade local.

Na província de Maputo foram entrevistados:

Em Maputo de um total de onze (11) entrevistados, um (1) pertence a representante da empresa “B”; dois (2) representantes da empresa “A” dos quais um (1) é técnico e outro um (1) é chefe; seis (6) representantes do governo dos quais destacam-se um (1) chefe do posto, dois (2) são técnicos afetos no posto; finalmente três (3) representantes da comunidade local dos quais dois (2) são líderes e quatros (4) residentes da mesma comunidade local de entre eles estão médica, técnica administrativa, ativista social e membro da comunidade .

3.4.2. Porquê a escolha das empresas “B” da América Latina em Tete e “B” da África em Maputo?

Primeiro por se tratar de empresas que apresentam as mesmas características no âmbito de atuação nas suas responsabilidades sociais junto às comunidades onde estão instaladas.

Segundo ambas apresentam maiores impactos devido a natureza do próprio trabalho e são empresas Multinacionais Emergentes em Países em Desenvolvimento atuando no mesmo País hospedeiro, sendo que as suas missões tem a ver com o desenvolvimento sócio-econômico e ambas buscam a maior reputação comparando com as outras empresas instaladas.

3.4.3. Limitações da Pesquisa

Em termos de limitações da pesquisa, foi pelo fato de o pesquisador não ter conseguido no início junto ao público alvo nomeadamente aos gestores da empresa “B” alegando se a falta de tempo para dar um esclarecimento mais aprofundado em relação as questões da pesquisa em estudo. Também não se conseguiu dialogar com a pessoa que cuida da DRH da empresa “B” em Tete alegando o motivo de sigilo profissional de prestar quaisquer esclarecimento sobre o dia-a-dia o que se faz dentro da empresa. Outra limitação foram os vai e vem que o pesquisador teve só para marcar audiência junto aos responsáveis que respondem pelo setor de responsabilidade social da empresa “A” em Maputo.

3. 5. Análise e tratamento dos dados

Os dados obtidos através de entrevistas foram tratados qualitativamente por meio da análise de conteúdo simples. Nestes termos, a análise de conteúdo simples segundo Godoy (1995) é uma das técnicas mais empregadas para codificar e a analisar dados, pois é um instrumento metodológico passível de ser aplicado a discursos diversos e a todas as formas de comunicação.

Bardin (2011:48) argumenta a análise de conteúdo simples como “um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) dessas mensagens”.

O processo de análise qualitativa simples segundo Bardin (2011) e Godoy (1995), pressupõe três fases fundamentais nomeadamente: a análise de conteúdo simples, que são a pré-análise a exploração do material e o tratamento dos resultados, que tem a ver com a inferência e a interpretação. Neste contexto, na fase de pré-análise da pesquisa utilizou-se as leituras flutuantes que permitiram a identificação dos dados pertinentes de acordo com os objetivos na implementação de estratégias das ações de Responsabilidade Social por Empresas Multinaconais Emergentes em Países em Desenvolvimento na visão de diferentes grupos de interesse.

Na fase posterior referente à exploração do material da pesquisa, o pesquisador adotou o procedimento como a transcrição, codificação, classificação e categorização

dos dados que puderam ou não confirmar ou mesmo modificar o foco do estudo previsto inicialmente. Na terceira etapa se fez a análise de conteúdo simples dos dados obtidos de formas significativos e validados, e que segundo Godoy (1995:24) “interessa ao pesquisador o conteúdo latente, o sentido que se encontra por de trás do apreendido”.

Quadro -3: Resumo das opções metodológicas da pesquisa

ITEM	DESCRIÇÃO
Questão de pesquisa	Como é que a implementação de estratégias da Responsabilidade Social por Empresas Multinaconais Emergentes em Países em Desenvolvimento? Um estudo multicaso na visão de diferentes grupos de interesse.
Objetivo geral	Analisar, na visão dos diferentes grupos de interesse, os impactos das estratégias da Responsabilidade Social de Empresas Multinacionais Emergentes em Países em Desenvolvimento e como é que essas estratégias impactam nos vários stakeholders.
Objetivos específicos	<ul style="list-style-type: none"> - Descrever as estratégias de implementação da Responsabilidade Social Corporativa das Empresas Multinacionais Emergentes da empresa “B” na América Latina e da empresa “” de África em Moçambique; - Analisar a visão da Comunidade e do Governo Local; - Propor ações com vista à melhoria da atuação em ações de RSCE das Empresas Multinacionais Emergentes em estudo no País hospedeiro - Moçambique.
Natureza da pesquisa	Qualitativa simples (Estudo multicaso: das empresas B e A em Moçambique)
Coleta de dados Primários e Secundários	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Realização de entrevistas semiestruturadas ▪ Foram realizadas 20 entrevistas nas províncias de Tete e Maputo. ▪ Dados secundários – relatórios, revistas para efeitos de (triangulação).
Análise dos materiais empíricos	Foi feita análise simples de natureza interpretativa em face das respostas obtidas através dos respondentes as entrevistas e dados contidos nos relatórios fornecidos.

Fonte: Autor, (2016)

Quadro 4: Modelo de análise de Categorias de RSC com as Empresas “B” e “A”, Governos de Tete, Maputo e as Comunidades de Moatize e Matola-Rio

Grupos de interesse	Elementos da (RSC)	Observação
Empresas (B/A) Governos (Moatize/Matola-Rio) Comunidades Locais (Cateme/Beluluane)	Meio Ambiente	
	Educação	
	Saúde	
	Estratégia	
	Emprego	
	Gestão de Conflitos	
	Liderança	
	Infraestruturas	
	Políticas	
	Relacionamento	
	Crescimento	
	Negócio	
	Concessão	
	Ações de RS	
	Estratégias de Prevenção de Desastres Ambientais	
	Fornecimento de água	
	Posto de trabalho	
	Material escolar	
	Redes mosquiteiros	
	Estratégias de resolução de Conflitos	
	Cabaz alimentício	
	Infraestruturas habitacionais	
	Corrente elétrica	
	Posto Policial	
	Estradas	
	Vedação de cemitério	
	Hospital	
	Outros meios	

Fonte: Autor, (2016)

Quadro 5: Códigos dos elementos respondentes na pesquisa

Códigos	Elementos respondentes à pesquisa
M	Médica
CC1	Conselheiro da Comunidade1
GL1	Governo Local1
LC1	Líder da Comunidade1
MC1	Membro da Comunidade1
CCL2	Conseheiro da Comunidade Local2
GL2	Governo Local2
LCL2	Líder da Comunidade Local2
MCL2	Membro da Comunidade Local2
RCB	Responsável da Comunidade de Bagamoyo

Fonte: Autor, (2016)

CAPÍTULO -IV APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS

4. Resultados

De seguida abaixo passamos apresentar a localização geográfica de Moçambique, superfície e limites; os resultados que envolvem as empresas da “B” e “A”, nas Comunidades onde atuam em representação das províncias de Tete e de Maputo e as estratégias de atuação das duas empresas nas comunidades ondem estão inseridas.

4.1. Localização Geográfica de Moçambique, Superfície e situações de Limites

I- CARACTERÍSTICAS DO PAIS

1- LOCALIZAÇÃO GEOGRAFICA

TEM UMA LOCALIZAÇÃO ESTRATÉGICA AO LONGO DA COSTA DA AFRICA AUSTRAL CONSTITUINDO UMA SAÍDA E ENTRADA DE E PARA O MAR DE SEIS PAÍSES DO HINTERLAND.

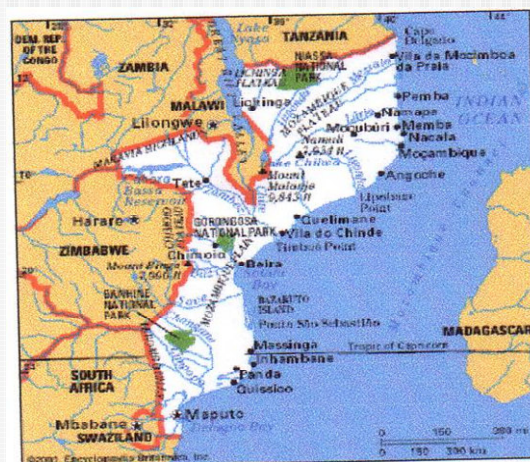


Imagem 1: Localização geográfica de Moçambique

2- SUPERFÍCIE

MOÇAMBIQUE OCUPA UMA SUPERFÍCIE DE **799,380 KM²**

DIVIDIDO EM ONZE (11) PROVÍNCIAS, INCLUINDO A CIDADE CAPITAL DE MAPUTO QUE GOZA O ESTATUTO DA PROVÍNCIA.



Imagem 2: Superfície de Moçambique

3- LIMITES

MOÇAMBIQUE LIMITA-SE COM:

- A REPÚBLICA UNIDA DA TANZÂNIA, AO NORTE,
- MALAWI, ZÂMBIA, ZIMBABUÉ E REPÚBLICA DA AFRICA DO SUL, A OESTE;
- SUAZILÂNDIA E REPÚBLICA DA AFRICA DO SUL, AO SUL, E
- O ESTE É BANhado COM OCEANO ÍNDICO, NUMA EXTENSÃO DE 2,515 Km.

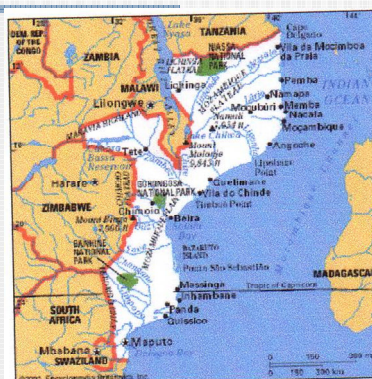


Imagem 3: Limites de Moçambique

4.1.2. Localização Geográfica do Distrito de Moatize

De acordo com Ministério da Administração Estatal (2005, p. 02), Moatize é um Distrito da Província de Tete, em Moçambique, com Sede na vila do mesmo nome. Limita, a norte com o distrito de Tsangano, a noroeste e oeste com o distrito de Chiúta, a sudoeste com o distrito de Changara a Sul com a Cidade de Tete, e os distritos de Guro, Tambara da Província de Manica, a sudeste com o distrito de Mutarara e a leste com o Malawi. Moatize possuía na altura uma população de 217.609 habitantes e uma superfície de 8.879 km², resultando uma densidade populacional de 24.51 habitantes por km². (INE, dados do Censo Populacional de 2007). O mesmo Distrito possui consideradas reservas de carvão mineral provadas em 6 biliões de toneladas, goza de um clima de paz e estabilidade o que motiva os investimentos de grandes projetos e torna susceptível elevar a performance económica a nível da região Austral.

Tem se assistido hoje, o crescimento do Distrito a partir de entrada e movimentação de grandes empresas como a empresa A da América Latina atuando em Moçambique na atividade de extração de carvão mineral, proporcionando investimentos a nível de infraestruturas destinadas a habitação, atividades económicas, laborais, sociais e vias de acesso.

4.1.2. O contexto de Exploração do Carvão em Moçambique

Atividade mineira em Moçambique é entendida como todas as operações que consistem no desenvolvimento, de forma conjunta ou isolada, de ações como o reconhecimento, prospeção, pesquisa, mineração, processamento e tratamento de produtos mineiros. A exploração mineira em Tete teve início com a criação da empresa Carbomoc E.E a 11 de maio de 1978 através do decreto n° 11/78 do Conselho de Ministros. De acordo com o mesmo decreto, esta empresa teria o objetivo de satisfazer todas atividades ligadas com a exploração de carvão, nomeadamente: sondagem, planeamento, exploração, tratamento e comercialização. Também tinha a responsabilidade de elaboração de estudos geológicos, mineiros, tecnológicos e económicos dos jazigos da sua responsabilidade, bem como gerir em seu nome os ativos

detidos pelo estado moçambicano na companhia carbonífera de Moçambique que eram de 10%, sendo 41% dos Portugueses e 49% pelos Sul Africanos.

4.1.3.Zona de Reassentamento populacional de Cateme

Cateme, região a poucos anos reassentada pela empresa B da América Latina em Moçambique, localiza-se a cerca de 15 km da Vila de Moatize, foi em tempo passado, uma autêntica floresta densa. Contudo, graças ao atual processo de reassentamento a área gradualmente transformou-se numa vila. (Proposta do Plano Estratégico de Desenvolvimento da Província de Tete 2013-2022).

O Reassentamento Populacional em Cateme,foimotivado pela extração de recursos minerais especificamente o carvão mineral. O Governo celebrou um contrato mineiro e atribuiu uma concessão mineira por 35 anos a empresa B Brasileira de mineração S.A. para a produção de carvão de coque no Distrito de Moatize.

Na implantação do megaprojetoda empresa B em Moçambique, o reassentamento da população de Cateme tem sido grande motivo de debate social e económico principalmente pelas suas características e a forma como o processo foi realizado. Contudo a diversidade do conflito entre os reassentados e o megaprojetoda empresa B em Moçambiquerresponsável pela extração de carvão mineral no local onde anteriormente era área de residência dos reassentados atualmente. (Agência de Informação de Moçambique 10/02/2012).

Há necessidade da extração do carvão mineral da vila de Moatize, que se faz acompanhar dessa expansão, faz surgir hoje a problemática da necessidade de reassentar cerca de 715 agregados familiares arrolados na zona então licenciada à extinta Empresa Nacional de Carvão de Moçambique, E.E (CARBOMOC E.E) atualmente concessionada ao novo operador mineiro Empresa “B” Moçambique. O fato permitiu que, efetivamente arranque com atividade intensa de extração de carvão mineral na zona de Chipanga 11 em moldes de minas á céu aberto.

Emprestando a ideia de Menezes (2009), é notável que o processo de reassentamento populacional que caracteriza grande parte do megaprojeto, principalmente de extração de recursos minerais tem grande ênfase para aspectos sociais inovadores e muito mais para os problemas de grande vulto como é a área de habitação

em condições adequadas para a população a ser reassentada. A condução do processo de reassentamento populacional proporciona prejuízos causados à população afetada como: escolha de locais para o reassentamento, construção de novas moradias, indenizações financeiras, promoção de infraestrutura e serviços, como forma de garantir a melhoria das condições de vida da população afetada.

4.1.4. Norma do Processo de Reassentamento

Norma para reassentamentos involuntários derivado da extração de carvão mineral (coque) no Distrito de Moatize, tem o intuito de descrever a política, os procedimentos e as ações que deveriam ser implantadas para o reassentamento involuntário derivado da extração de carvão mineral (coque). Contém os procedimentos e as orientações para uma cuidadosa planificação para o tratamento dos possíveis reassentamentos, tendo em vista os impactos irreversíveis e negativos oriundos dessa ação como: a perda dos sistemas de produção e dos mecanismos de reprodução económicos, culturais e sociais das famílias atingidas, a quebra de laços comunitários e a consequente perda de identidade cultural, o enfraquecimento dos mecanismos de ajuda mútua estabelecidos pelas comunidades afetadas.

4.1.5. Área de Reassentamento populacional

a) Reassentamento Populacional:

Para Mosca (2011), reassentamento populacional; consiste nas atividades realizadas pelo empreendedor com o objetivo de desocupação da área para a implantação de obras de construção, produção ou extração de recursos naturais e realocação das famílias residentes na região. O acompanhamento do programa de reassentamento populacional tem como atividades programadas a atenção às seguintes metas do mesmo:

- Reassentamento em áreas selecionadas, em conformidade com os mecanismos de gestão urbana e aprovação dos órgãos competentes;
- Moradias melhores;
- Acesso à infraestrutura básica (saúde, educação);

- Manutenção dos laços de parentesco e vizinhança;
- Manutenção dos meios para sobrevivência e dos vínculos de trabalhos (formais ou informais).

Para Menezes (2009), o processo de reassentamento populacional que caracteriza grande parte do megaprojeto, principalmente de extração de recursos minerais tem grande ênfase para aspectos sociais inovadores e muito mais para os problemas de grande vulto como é a área de habitação em condições adequadas para a população a ser reassentada.

Menezes (2009), a condução do processo de reassentamento populacional proporciona prejuízos causados à população afetada como: escolha de locais para o reassentamento, construção de novas moradias, indenizações financeiras, promoção de infraestrutura e serviços, como forma de garantir a melhoria das condições de vida da população afetada.

b) População:

Cateme, possui uma população cerca de 3.575 habitantes resultantes das 715 famílias reassentadas com uma média de 5 elementos em cada família, maioritariamente jovem e economicamente ativa o que constitui um potencial em mão-de-obra, sendo que predominantemente rural.

c) Saúde:

A rede sanitária de Cateme em 2013 comporta uma (01) unidade sanitária, sendo esta um Centro de Saúde de tipo II, contando com um total de quatro (04) funcionários, dos quais um (01) técnico médio, duas (02) enfermeiras básicas e um (01) agente de apoio geral.

d) Educação:

A rede escolar de Cateme é constituída por duas (02) escolas nomeadamente; Escola Primária e Completa de Maguiguane e Escola Secundária de Cateme, sendo uma (01) do Ensino Primário do Primeiro e Segundo Grau (EP1 e EP2), com 18 salas de aulas, a outra uma (01) do Ensino Secundário Geral do Primeiro e Segundo Ciclo (ESG1 e ESG2) com 12 salas de aulas. De realçar que na Escola Secundária de Cateme há um centro internato masculino e feminino.

e) Abastecimento de Água:

Cateme, possui um total de vinte e duas (22) fontes de abastecimento de água, entre as quais dezanove (19) fontenárias de água canalizada e três (03) bombas manuais. Destas fontes 80% atualmente encontram-se operacional, conferindo uma cobertura de água para as 715 famílias reassentadas e embebedamento de gado caprino, bovino, suíno etc.

f) Agricultura e Pecuária:

A pouca existência de terras férteis combinada com a pobre rede hidrográfica de Cateme torna-a numa região com menores potencialidades para a produção agrícola. A atividade agrícola é praticada pelo setor familiar e associativo de baixo rendimento, fortemente dependentes das condições climáticas, tecnologias rudimentares, poucos recursos e falta de uso de sistema de regadio.

A nível de Cateme a rede de extensão rural é garantida por três (03) extensionistas, sendo um (01) da rede pública e dois (02) da rede de parceiros que assistem cerca de 700 famílias camponesas.

g) Energia Elétrica:

A distribuição de energia elétrica é assegurada pela rede Nacional de Cahora Bassa. Os estudos realizados revelam que a Província de Tete é aquela que apresenta o maior potencial hidro-energético do País, estimado na ordem de 46.0 mil GWh, se forem efetivadas as barragens de M'panda Nkua, com um potencial de 1.2 GWh, Boroma (360MWh), Lupata II (1.170 MWh), para além da de Cahora-Bassa, cuja potência permanente garantida ronda aos 1.960 MWs.

h) Transportes e Comunicações:

O sistema de transporte da Província assenta no transporte rodoviário, complementado pelos transportes aéreo, ferroviário e fluvial. O transporte rodoviário de passageiros e de carga é garantido por uma empresa pública (TPM) e por operadores privados, ligando a vila de Moatize à Cidade de Tete e a todos os distritos da Província e a outros pontos do País e Países limítrofes (Malawi, Zâmbia e Zimbabwe).

Cateme é atravessado por um ramal de linha férrea, designada linha de Sena, que liga a vila carbonífera de Moatize ao porto da Beira. Este ramal bifurca em Mutarara

para a vila Nova de fronteira, em direção ao Malawi. No total, o ramal tem uma extensão de 587 Km, dos quais 291 Km na Província de Tete. Esta linha reverte-se de capital importância para o escoamento de mercadorias para o porto da Beira e para o vizinho Malawi, assim como para o transporte de passageiros. (Proposta do Plano Estratégico de Desenvolvimento da Província de Tete 2013-2022).

O sistema de telefonia de Cateme é assegurado pelas redes de telefonia móvel da Mcel, Vodacom e Movitel que garantem a comunicação dentro da Província e desta com o resto do País e com o Mundo. O sistema de comunicação via rádio cobre toda a Província, isto é, todos os distritos possuem centrais de comunicação via rádio e o sinal de rádio e televisão cobre todas as sedes distritais incluindo Cateme.

i) Comércio:

O padrão de distribuição dos estabelecimentos comerciais acompanha, de certo modo o padrão de concentração da população de Cateme. Para além dos fatores populacionais, também concorre para esta tipologia de distribuição geográfica da rede comercial, a acessibilidade das vias de comunicação e o nível de atividades do distrito.

Cateme conta com 20 estabelecimentos registrados. Esta rede assegura uma cobertura média para cerca dos 3.575 habitantes reassentados.

Os números referidos não revelam a totalidade dos estabelecimentos comerciais existentes em Cateme, uma vez que a maioria da zona rural prolifera o setor informal que garante o abastecimento da população em produto de primeira necessidade, bem como realiza a comercialização agrícola. Com efeito alguns dos estabelecimentos são de construção precária, construídos com a utilização de materiais locais.

O abastecimento de mercadorias em Cateme, é efetuado por agentes económicos grossistas e retalhistas através de aquisição de mercadorias principalmente na Cidade de Tete, vila de Moatize e importação a partir da vizinha República do Malawi.

4.1.6. Determinantes de Investimento

a) O Carvão:

A exploração do carvão de Moatize pela CVRD faz parte da estratégia de diversificação e internacionalização da companhia brasileira, através de uma aliança

vertical estratégica (*joint venture* com a IDC e ISCOR), desenvolvida com uso de tecnologias mais avançadas que lhe permitem tirar proveito de economias de escala. O principal objetivo é a redução do custo dos fatores de produção (energia, combustível, água,) e o aumento da rentabilidade.

A empresa B da América Latina sediada em Moçambique tem explorado o Carvão de Moatize através de um sistema integrado formado por mina, linha férrea, indústria de pelletização e terminal marítima (extraído em 07 de janeiro de 2012).

b) Utilidade do Carvão Mineral:

O carvão é usado como matéria-prima nas suas indústrias termoelétricas para a produção de energia elétrica necessária para seus projetos como a fundição do ferro-liga, alumínio. A ISCOR tenciona usar o carvão de Moatize nas suas indústrias de aço na África do Sul, tendo em conta objetivos tão ambiciosos a empresa “B” em Moçambique necessita de ter a seu serviço pessoas e empresas que sirvam algumas das suas necessidades, criando assim mais postos de trabalho e posterior criação de empregos indiretos por parte das PMEs e outras empresas que eles contratam para servir seus objetivos.

A exploração do carvão metalúrgico de Moatize também permite completar o espectro de produtos que a Empresa “B” em Moçambique é capaz de oferecer aos seus clientes e parceiros, que lhe permite integrar verticalmente a sua cadeia de fornecimento de carvão metalúrgico no Brasil e deste modo reduzir seus custos de produção aumentando a rentabilidade. A outra razão prende-se com a existência de infra-estruturas como o porto da Beira e linha-férrea de Sena, para o escoamento da produção e a disponibilidade de energia elétrica a baixo custo que permite reduzir os custos de produção.

c) Objetivos e Princípios

Devido à magnitude dos impactos causados pelo reassentamento involuntário deve-se perseguir a busca pela definição de um plano de procedimentos para o estabelecimento de arranjos interinstitucionais locais que possibilitem a criação, implantação e sustentabilidade das unidades de conservação devendo incentivar e promover processos participativos entre os gerenciadores das unidades de conservação e

os principais grupos da sociedade, os quais estejam direta ou potencialmente envolvidos com a unidade de conservação, com a finalidade de resolver antever conflitos, obter maior aproximação e cooperação com a sociedade e instituições com vista a garantir uma proteção mais efetiva aos ecossistemas da unidade e um maior retorno dos benefícios desta para a sociedade.

Deve ser precedido estudos técnicos e de consulta pública que permitam identificar a localização, a dimensão e os limites mais adequados para a unidade, conforme se dispuser em regulamento, que nesse processo de consulta, o poder público é obrigado a fornecer informações adequadas e inteligíveis à população local e a outras partes interessadas.

Dessa forma, para a execução de projectos de infraestrutura a que ter em conta os seguintes procedimentos:

- Elaborar um plano de reassentamento considerando que o objetivo principal é a melhoria das condições de vida da população afetada;
- Evitar no processo indenizatório, o simples pagamento em dinheiro dos bens e propriedades afetados, optando-se, preferencialmente no mínimo pela reconstituição da situação existente (terra por terra, habitação por habitação, etc.);
- Garantir a compensação das perdas relativas à situação presente vivida pela população;
- Garantir assistência durante o processo de deslocamento e implantação em outros locais escolhidos;
- Garantir no mínimo, a manutenção dos atuais padrões de vida (receitas, produção, vizinhança, acesso a serviços), perseguindo a melhoria desses padrões;
- Garantir especial atenção aos grupos de baixa renda e aqueles vulneráveis ao risco de empobrecimento e marginalização;
- Garantir a participação das comunidades ou famílias atingidas no processo de reassentamento involuntário, reconhecendo e legitimando as organizações ou lideranças existentes e encorajando a formação de representações e

interlocutores;

- Considerar como população atingida, os proprietários, os arrendatários, os inquilinos e os ocupantes (titulares ou moradores).

Ressalta-se que todas as recomendações indicadas exigem que a oferta de novas condições seja no mínimo igual às preexistentes na comunidade atingida.

d) Princípio Básicos para o Reassentamento Populacional

De acordo com o Plano de Ação de Reassentamento (PAR) deve-se:

- Minimizar o número de famílias deslocadas;
- Restaurar o nível de vida dos reassentados até o nível anterior ou melhor;
- Possibilitar que os afetados tenham possibilidade de ser beneficiados pelo projeto (obra);
- Prover assistência técnica para permitir que os reassentados tenham a possibilidade de reestabelecer seu nível anterior de renda;
- Estabelecer critérios claros e transparentes de elegibilidade para receber benefícios;
- Definir os benefícios disponíveis (ex. casa, compensação financeira, etc.);
- Em casos de indenização em dinheiro, calcular o valor de bens perdidos pelo seu custo de reposição, sem considerar depreciação;
- Em casos de indenização em dinheiro, proporcionar assistência às famílias que receberem para evitar que gastem a sua indenização em bens de consumo ou investimentos sem futuro;
- Estabelecer um padrão mínimo de reassentamento ou indenização para garantir uma qualidade mínima de vida, independentemente do status anterior do reassentado (proprietário, morador, etc.);
- Contar com a participação da (s) comunidade (s) afetada (s);
- Envolver entidades locais tais como o Governo local, a igreja, entidades sociais;
- Incluir os custos do reassentamento nos custos globais do subprojeto;
- Garantir que o PAR (plano de ação de reassentamento) seja executado harmonicamente com o subprojeto de infraestrutura para evitar transtornos e deslocamentos temporários;
- Fornecer um título de proprietário definitivo, para o reassentado, para todos os

relocados ou outros assentamentos construídos pelo projeto.

4. 1.7. Definição das formas de Indeminização

Indeminização, refere-se a compensação devida a alguém de maneira a anular ou reduzir um dano, geralmente de natureza moral, monetária ou material, originado por um incumprimento total, cumprimento deficiente, ocupação de propriedade ou mesmo uma violação de um direito absoluto.

Mosca (2011), argumenta que as soluções alternativas deverão ser discutidas com a população atingida. É recomendável que sejam acatadas, desde que viáveis, as proposições dos moradores. As opções de indenização deverão partir da análise da situação socioeconômica (em particular os extratos de renda) e da situação legal de propriedade da população afetada. Citam-se, ilustrativamente, as seguintes possibilidades:

- Reassentamento em novas áreas - identificar locais alternativos próximos à área de origem, prover infraestrutura, serviços e habitação.
- Reassentamento em áreas urbanas - identificar locais apropriados, providenciar a compra de imóveis e de infraestrutura suplementar (se necessário).
- Reassentamento de trabalhadores rurais - selecionar talhão de igual qualidade e indenizar a produção renunciada, as benfeitorias e as atividades extrativistas.

Compensação monetária - deve ser utilizada em casos específicos como, por exemplo níveis de renda mais elevados, desejo expresso do morador.

Deverão ser implantados, para qualquer alternativa selecionada, programas de acompanhamento e desenvolvimento comunitário. Estes programas destinarão recursos financeiros para o fornecimento de documentação civil (registro, certidão de nascimento, título de eleitor), para as atividades de transferência e instalação, incluindo, se necessário, verbas de manutenção até o estabelecimento e início da nova produção das famílias.

Os atuais moradores das futuras áreas de reassentamento também deverão ser compensados em particular no que tange à instalação de equipamentos comunitários (escolas, postos de saúde, transportes), evitando-se, assim, o colapso da infraestrutura existente.

4. 1. 8. Cadastro da população afetada e imobiliário (levantamento físico)

Socorrendo a ideia de Mosca (2011), o cadastro, tem como objetivo identificar a população afetada e avaliar os bens que serão perdidos, levantar a situação legal das propriedades, inventariar os equipamentos urbanos existentes e a infraestrutura comunitária.

Considera-se como população afetada, independentemente da situação legal (proprietários, arrendatários, ocupantes, inquilinos) e do tipo de construção existente (definitiva ou provisória):

- As pessoas que utilizam a área de influência direta do empreendimento como moradia;
- As pessoas que realizam atividades produtivas e comerciais na área;
- As pessoas que fazem uso da área para atividades sociais e culturais (associativistas, lazer, esportivas, religiosas);
- As pessoas provisoriamente deslocadas pelas obras civis.

a) Efeitos Económicos Locais

Atividade mineira fez crescer a demanda interna e conseqüente 14 ofertas de bens e serviços de primeira ordem (efeito imediato). Alguns têm, necessariamente, que ser fornecidos localmente, como são os casos da hotelaria, restauração, arrendamento imobiliário e transportes de curta distância, maioritariamente através de empresas com sede na Cidade de Tete e áreas de exploração de carvão mineral. Outras atividades fazem incrementar a oferta de serviços de empresas nacionais e ou estrangeiras como o fornecimento de energia, transportes de longa distância e serviços bancários. As demandas de primeira ordem são satisfeitas pela oferta de novos empreendimentos ou a extensão de atividades para as cidades de Tete e Moatize, como são os transportes aéreos a partir de várias capitais provinciais e da África do Sul, a energia de Cahora Bassa e estações de serviços de assistência técnica aos transportes, postos de abastecimento de combustíveis, agências bancárias e outros serviços.

Estas atividades geram emprego e rendimento para as famílias e implicam

oportunidades para ampliar ou para o surgimento de novos pequenos negócios (habitação, transportes públicos, comércio, venda da pequena produção agrícola e pecuária, etc.) constituindo efeitos dinamizadores de segunda ordem (respostas produtivas a demandas de 1ª ordem de um determinado setor). A construção civil tem um grande incremento na habitação (condomínios, edifícios para escritórios, reabilitação de casas, pontes e estradas). O desequilíbrio do mercado (devido ao déficit de oferta), dá lugar a entrada de empresas estrangeiras que fornecem serviços de qualidade esperada pelos megaprojetos. Estas empresas prestam serviços relacionados com as minas de carvão até ao entretenimento dos funcionários dos Megaprojetos (CIP, 2009).

b) Avaliação Socioeconómica

A avaliação socioeconómica estimou os efeitos do processo de reassentamento da população, incluindo: a perda da terra usada para agricultura, pastagens, atividades não agrícolas formais e informais, e habitação; acesso à água e capacidade do solo nas porções de terras remanescentes, indicando de forma acentuada o uso da terra e classificando solos aluviais; a necessidade ou oportunidade de se introduzir novas culturas ou outras atividades geradoras de renda; o tempo necessário para que as atividades económicas restauradas produzam benefícios, como, por exemplo, o tempo necessário para a primeira colheita.

O estudo de viabilidade estimou também avaliar os recursos usados pela comunidade, localizados dentro e fora da área afetada. A empresa de consultoria reúne as informações sobre disponibilidade, capacidade e acessibilidade de: infraestrutura, serviços de transporte, serviços públicos, como eletricidade, abastecimento de água, escolas, postos de saúde, transporte público, mercados, agências de correio, e outros serviços, infraestrutura comunitária, como igrejas, campos de futebol, etc.; instalações de beneficiência de produtos agrícolas, formais e informais; fontes de combustível, especialmente lenha.

A avaliação social deverá identificar as características principais da vida social na comunidade, inclusive associações formais e informais, grupos religiosos, grupos afins.

c) Objetivos da Avaliação Socioeconómica

Emprestando a ideia de (Selemane, 2011), avaliação socioeconómica tem por objetivo; avaliar os efeitos do reassentamento da população em Cateme realizado pela empresa B em Moçambique no seu projeto de extração de carvão mineral a céu aberto sobre as pessoas do bairro Chipanga; detetar as possibilidades do desenvolvimento social proporcionado pela extração de carvão mineral e identificar as necessidades e preferências da população reassentada. Com base nessa avaliação, o plano de reassentamento teve em vista fornecer a base para uma combinação de medidas a serem tomadas pelo órgão responsável, considerando cada família afetada individualmente, cumprindo assim os objetivos da política de reassentamento.

4.2. Estratégias de Responsabilidade social das empresas “B” e “A” no local de atuação

4.2.1. Estratégia de Responsabilidade social da empresa “B” em Tete

No âmbito da sua atuação, para além de objetivar a maximização dos lucros e garantir um desenvolvimento sustentável da organização e dos colaboradores, a empresa promove ações que declaram o seu compromisso pelo respeito ao Homem que labuta na empresa bem como ao Homem residente na comunidade circunvizinha da empresa.

Na sua globalidade, a empresa institui políticas de direitos humanos que visam estabelecer diretrizes e princípios para atuação da empresa “B” no que se refere ao respeito aos direitos humanos em seus projetos e operações, nas suas atividades e em sua cadeia produtiva, nas regiões onde está presente em conformidade com os princípios da Carta Internacional de Direitos Humanos da ONU.

. Esta Política se aplica à empresa “B”. Para as demais entidades que a empresa B detenha participação, recomenda-se a sua reprodução de acordo com a Instrução para Reprodução de Documentos Normativos.

Nas Comunidades locais, indígenas e tradicionais, procurou conhecer detalhadamente os territórios onde atuam ou pretendem atuar. Buscam estabelecer um processo contínuo de engajamento com as comunidades e de gestão de impactos socioculturais, económicos e ambientais. Buscam também contribuir para o desenvolvimento local sustentável promovendo iniciativas nas áreas de educação,

património cultural, desenvolvimento urbano e esportes. Promovem ações de conscientização dos direitos humanos, com especial atenção à erradicação do trabalho forçado e infantil e à promoção dos direitos das crianças e adolescentes - com esforços específicos de combate à exploração sexual de menores na proximidade dos projetos em fase de implantação e operação. No desenvolvimento das suas ações de responsabilidade social, a empresa “B” em Moçambique atua nas seguintes áreas de infraestruturas públicas e sociais tais como:

a) A Clínica da Noite:

A Clínica da Noite é um hospital criado para atender a grupos de risco ao HIV/SIDA em Moatize. A construção da clínica resultou de uma parceria público-privada entre a empresa “B” e o Governo de Moçambique na luta contra a doença na região.

Na clínica, grupos mais expostos ao HIV/SIDA, tal como camionistas de longo curso, recebem aconselhamento e testagem voluntária para o HIV bem como tratamento a doenças sexualmente transmissíveis.

b) Casa Mãe espera de Cateme

Em Fevereiro de 2014, foi concluída na localidade de Cateme a construção de uma casa destinada a hospedar gestantes provenientes de regiões distantes do centro de saúde e seus acompanhantes.

Designada Casa Mãe Espera, esta infra-estrutura permite que mulheres grávidas aguardem em segurança o dia do parto. O Centro de Saúde de Cateme conta igualmente com uma ambulância doada pela empresa “B”.

c) Construção de represas em Cateme

Para aumentar a quantidade de água disponível para consumo humano, cultivo e consumo animal, a empresa “B” capacitou, em 2013, a população de Cateme em técnicas de construção e manejo de represas agrícolas. As represas foram edificadas no rio Mualadzi nas imediações de Cateme, no distrito de Moatize. Estas têm garantido o aprovisionamento de água na comunidade para diversas atividades.

d) Sistema de abastecimento de água de Cateme

A empresa “B” construiu um sistema de abastecimento de água para garantir o aprovisionamento de água a comunidade de Cateme.

Constituído por um depósito elevado com capacidade para armazenar até 500 metros cúbicos de água, ligado a uma rede de 17 fontanários públicos, este sistema integram ainda quatro poços de captação de água e 11 quilómetros de tubulação para produção e distribuição da água.

e) Asfaltagem de vias de acesso

A empresa “B” asfaltou a estrada que liga a localidade de Cateme à Estrada Nacional nº7. A obra consistiu na pavimentação de mais de oito quilómetros de via, construção de duas pontes e sistemas de drenagem ao longo das estradas. Esta ação tem como objetivo desenvolver as infraestruturas públicas e melhorar o acesso das comunidades locais aos serviços públicos mais importantes.

f) Centro Desportivo 25 de Setembro

Infraestrutura moderna, orçada em mais de 5 milhões de dólares americanos, o Centro Desportivo 25 de Setembro compreende campo de relva sintética, pista de atletismo, arquibancadas, balneários e salas multiuso para a prática de atividades esportivas, educativas e culturais. O campo de jogos tem as dimensões oficiais mínimas estipuladas pela Federação Internacional de Futebol Amador (FIFA) para a prática do futebol.

Promover a massificação do esporte, no âmbito da estratégia do Governo de assegurar para os jovens momentos de lazer, ocupação salutar dos tempos livres e padrões de saúde elevados é o objetivo da construção dessa infraestrutura que acolheu parte dos jogos escolares nacionais de 2013.

g) Electrificação de Cateme

O processo de eletrificação da vila de Cateme, situado a cerca de 60 quilómetros da cidade de Tete, compreendeu a construção de 30 quilómetros de rede de baixa tensão e mais de quatro quilómetros de rede de média tensão.

Iniciada em Agosto de 2012, a empreitada incluiu a montagem de três transformadores e a implantação de cerca de 900 luminárias, numa extensão de 30 quilómetros de arruamento dentro da vila.

Realizada ao abrigo do memorando de entendimento entre a empresa “B” e o Governo da Província de Tete, a eletrificação da vila aumentou a qualidade de vida na localidade. Hoje a comunidade tem acesso a formação em período pós-laboral, a melhores cuidados de saúde e a novas oportunidades de negócios para o aumento da renda familiar.

h) Construção de Mercado de Cateme

Como parte do fortalecimento da cadeia de valor do negócio agropecuário, a empresa “B” construiu um mercado na localidade de Cateme. A infra-estrutura compreende um alpendre, balneários, fossa séptica, dreno, vedação e fontanário no interior do estabelecimento comercial.

A construção deste mercado visa incentivar o aumento do volume do comércio na região, especialmente de produtos agropecuários produzidos em Cateme, e garantir que o mesmo seja realizado respeitando as condições de higiene e segurança dos consumidores localmente.

4.2.2. Estratégias dos cursos profissionalizantes efetuados no âmbito da responsabilidade social da empresa “B” em Tete

A empresa “B” formou, em 2012, mais de 100 pessoas em áreas como corte e costura, serventes de mesa, pedreiro e eletrecista no âmbito da promoção ao empreendedorismo e auto-sustento. O objetivo destas formações é promover a mão-de-obra local e garantir a disponibilidades de bens e serviços para atender a crescente demanda na região.

Esta iniciativa local resultou de um memorando de entendimento firmado entre a empresa “B” e o Governo da Província de Tete.

a) Curso de corte e costura e empreendedorismo feminino

A empresa “B” financiou um curso de corte e costura e empreendedorismo feminino. Este curso teve como objetivo qualificar mão-de-obra local, para responder a

crescente demanda por bens e serviços na região, e incrementar a renda familiar das comunidades.

Ainda no mesmo âmbito, participaram desta formação 80 mulheres provenientes de vários bairros da Vila de Moatize, incluindo o bairro 25 de Setembro, para onde foram transferidas algumas das famílias provenientes da concessão mineira onde a empresa Bextraí o carvão mineral. As participantes foram capacitadas nas áreas de corte e costura e gestão de pequenos negócios.

A formação em corte e costura esteve centrada na confeção de produtos apreciados no mercado local e regional. Após o curso, 20 das participantes formaram uma associação onde tem estado aplicar atualmente os conhecimentos adquiridos.

b) Curso de empregados domésticos e hotelaria

Em Fevereiro de 2014, formou 200 moradores da Vila de Moatize em cursos profissionalizantes de hotelaria e empregados domésticos. A lista de participantes incluiu moradores de vários bairros da região, tal como o bairro 25 de Setembro.

As aulas foram ministradas por instrutores de uma empresa local, vocacionada na formação técnico-profissional com vista a proporcionar aos formandos um ambiente de formação equipado com condições de trabalho próximas da realidade profissional, duas unidades hoteleiras da região disponibilizada gratuitamente as suas instalações e o seu pessoal.

Durante a formação, os instruendos foram capacitados nas áreas de saúde, higiene, segurança, arrumação de domicílios, confeção de alimentos, jardinagem, assistência a menores e a idosos bem como ética e deontologia profissional.

4.2.3. Estratégia de geração de renda e empreendedorismo no âmbito da responsabilidade social

a) Cultivo de espécies de rendimento

Em 2012, a empresa “B” distribuiu 100 hectares de terra arável a 200 famílias da vila de Cateme, na província de Tete. Além da distribuição e preparação da terra, o programa

incluiu a entrega de sementes de gergelim e feijão bóer, duas culturas adaptadas ao clima da região.

b) Produção e comercialização de frangos

Em implementação desde 2012, este projeto, de apoio ao rendimento comunitário, já beneficiou até então, cerca de 70 famílias da vila de Cateme.

Para dar início aos ciclos produtivos, cada agregado familiar recebeu um lote de 300 pintos, vacinas, antibióticos, bebedouros, comedouros, aquecedores, ração e um reservatório de água com capacidade de 50 litros.

Os criadores beneficiaram, ainda, de uma formação em produção aviário. O objetivo é que as famílias sejam capazes de manter a produção de frangos recebendo apenas assistência técnica.

c) Pecuária e tracção animal

Financiado pela empresa “B” e implementado pela Direção Provincial de Agricultura de Tete, o projeto de fomento pecuário apoia e melhora a criação e a qualidade do gado bovino de Cateme para uso de tração animal na agricultura e no transporte de pessoas e bens.

Na primeira fase do programa, que decorreu em 2013, abrangeu 50 famílias, a empresa B doou 150 cabeças de gado e 20 charruas à comunidade local. O programa incluiu a formação dos beneficiários em técnicas de manejo animal.

d) Feiras comunitárias de Moatize

Para fortalecer as ligações entre os pequenos e médios produtores das regiões onde atua, a empresa “B” criou canais de ligação entre eles e os grandes centros de consumo.

Em Moatize, na província de Tete, tem sido promovidas feiras comunitárias que criam oportunidades de negócio para os pequenos produtores locais. Desta forma, a comunidade tem conseguido comercializar os seus produtos agro-pecuários e artesanais.

As feiras promovidas também tem sido feito a troca de conhecimentos sobre novas tecnologias de produção agrícola e sobre a cultura e a gastronomia locais.

4.2.4. Transferência tecnológica no âmbito da responsabilidade social

Depósitos rolantes ajudam comunidade no transporte de água

Uma solução simples e eficaz veio reduzir a carga física e o tempo de recolha e transporte de água no bairro de Cateme. A empresa “B” doou depósitos de água rolantes a esta população da província de Tete. Os equipamentos têm capacidade para armazenar e transportar entre 30 a 50 litros de água. O projeto surgiu como resposta às necessidades das comunidades rurais que diariamente transportam grandes quantidades de água à cabeça. Esta tarefa é tradicionalmente responsabilidade de mulheres e crianças que após alguns anos podem desenvolver lesões debilitantes no pescoço e coluna. Esta doação reforça o compromisso da empresa “B” com a melhoria das condições de vida da população local, beneficiando os produtores rurais e instituições públicas como as escolas Primária e Secundária, a Polícia e o Centro de Saúde de Cateme.

4.2.5. Resenha Histórica da empresa “B” em Moçambique

A empresa “B” é uma das maiores companhias de metais e mineração do mundo e a maior das Américas, com base na capitalização de mercado, que emprega aproximadamente 200 mil pessoas nos cinco continentes.

A sociedade tem sede e foro na cidade do Rio de Janeiro, Estado do Rio de Janeiro, podendo, para melhor desempenho de suas atividades, criar sucursais, filiais, depósitos, agências, armazéns, escritórios de representação ou qualquer outro tipo de estabelecimento no País e no exterior. A empresa “B” tem capitalização de mercado de aproximadamente US\$ 29 bilhões, com cerca de 350.000 acionistas em todos os continentes. É o maior produtor mundial de minério de ferro e pelotas de minério de ferro e o maior produtor mundial de níquel. Também produz minério de manganês, ferroligas, carvão metalúrgico e térmico, cobre, metais do grupo da platina (“PGMs”), ouro, prata, cobalto, potássio, fosfatados e outros fertilizantes. Para sustentar a estratégia de crescimento, participa na exploração mineral em seis países em todo o mundo. Opera um grande sistema de logística no Brasil e em outras regiões do mundo, incluindo ferrovias, terminais marítimos e portos, que estão integrados às nossas operações de mineração. Além disso, tem um portfólio de ativos de frete marítimo, estações de

transferência flutuantes e centros de distribuição para apoiar a distribuição de minério de ferro no mundo todo. Também tem investimentos nos setores de energia e siderurgia, diretamente e por meio de coligadas e joint ventures. Esta empresa começou a atuar em Moçambique 2008 concretamente na região centro (Moatize) e mais tarde aderiu a outras iniciavas na região norte (Nacala Velha).

Em dezembro de 2014, firmou um contrato de investimento com a Mitsui, segundo o qual a Mitsui iria adquirir 15% de participação da empresa “B” em Moçambique, que possui 95% da mina Moatize, e metade da sua participação nas empresas que detêm as concessões da ferrovia e do porto do Corredor de Nacala em Moçambique e Malawi. O investimento da Mitsui está sujeito a condições prévias e fechou em 2015.

Moatize – A Mitsui concordou em investir US\$ 450 milhões, como aumento de capital da empresa “B” em Moçambique e também adquirindo parte da participação da empresa “B” e dos instrumentos de financiamento da empresa “B” atualmente em vigor. Esses recursos serão usados para financiar parte dos investimentos exigidos para a expansão da mina Moatize. O acordo dispõe sobre o investimento da Mitsui aumentar em até US\$ 30 milhões ou diminuir em até US\$ 120 milhões, com base em determinadas metas de rendimento e produção até 2021. A Mitsui irá também financiar os futuros gastos de capital para expansão da mina Moatize, proporcionalmente à sua participação acionária de 15%, em um valor adicional estimado de US\$ 188 milhões. Na conclusão da transação, a empresa “B” em Moçambique possui indiretamente 81% da mina Moatize.

Corredor Nacala – Nossa participação acionária nas empresas que detêm as concessões do Corredor Nacala será transferido para uma empresa controladora conjuntamente possuída (50% cada) e controlada pela empresa “B” e pela Mitsui. A Mitsui investirá US\$ 313 milhões em instrumentos de equity e quasi-equity nessa empresa controladora, que serão usados para financiar o projeto. A empresa “B” e a Mitsui estão buscando um projeto financeiro sem garantias para financiar os investimentos restantes exigidos para o projeto do Corredor Nacala e para substituir parte do financiamento concedido pela empresa “B”.

4. 2. 6. Sustentabilidade da empresa “B” em Moçambique

É o Código de Ética e Conduta do Fornecedor da empresa “B”. Ele tem por objetivo orientá-lo sobre as principais diretrizes que norteiam a relação entre a empresa “B” e seus diretos fornecedores. Para a empresa, essa parceria é fundamental, pois é também através dela que a empresa “B” pode cumprir sua missão de transformar recursos naturais em prosperidade e desenvolvimento sustentável.

Acredita-se que os princípios da empresa, valores e práticas podem ser incorporados ao quotidiano de todos os fornecedores para o benefício de cada um, sejam quais forem suas características. Estes valores e práticas refletem elevados padrões éticos e morais, buscando assegurar credibilidade e preservar a imagem da empresa e de seus fornecedores. Assim, cabe a empresa em conjunto, aos fornecedores, garantir que essas condutas sejam sempre cumpridas e respeitadas.

Além de construir relações saudáveis, transparentes e sustentáveis, acredita-se que o papel da empresa é também de difundir o que se faz de melhor em termos de práticas empresariais e profissionais. Por isso, os valores e princípios que guia a empresa é construir parcerias que resultem em ganhos para ambas as partes e reafirmar também no compromisso com as melhores práticas de governança corporativa.

A empresa “B” tem como compromisso construir um modelo de negócio sustentável e contribuir para uma sociedade mais justa, ambientalmente equilibrada e economicamente próspera. Para isso, precisa-se agir e influenciar positivamente e proativamente à cada parceiro e demais envolvidos na produtividade da empresa.

a) Política de Desenvolvimento Sustentável

Os Objetivos Política de Desenvolvimento Sustentável é estabelecer diretrizes e princípios para a atuação da empresa quanto ao Desenvolvimento Sustentável de projetos e operações, explicitando a responsabilidade social, económica e ambiental nas regiões onde a empresa está presente, tanto na cadeia de valor e no posicionamento sobre temas globais de sustentabilidade.

b) Princípios da Política de Desenvolvimento Sustentável

Desenvolvimento Sustentável Para a empresa “B”, significa atingir os seus negócios, em particular as suas atividades de mineração, gerando valor para seus

acionistas e demais partes interessadas, ao mesmo tempo que apoiam o fortalecimento social, o desenvolvimento das vocações económicas regionais e a conservação e recuperação ambiental, por meio de uma gestão consciente e responsável, ações empresariais voluntárias e de parcerias com os diversos níveis de governança, institucionais públicas e privadas e a sociedade civil.

Sustentabilidade como Legado: A empresa “B” tem por princípio atuar com o objetivo de deixar um legado social, económico e ambiental positivo nos territórios onde opera. A empresa “B” estimula a inclusão social pela educação para o trabalho e desenvolvimento humano, o crescimento e a diversificação económica segundo vocações locais, o fortalecimento institucional local, apoiadas instituições públicas responsáveis no planejamento de uma infra-estrutura adequada, contribuindo para a conservação dos ecossistemas, da biodiversidade e da herança cultural da região. A mineração é, por definição, uma atividade finita, limitada à vida útil da jazida mineral. O legado de sustentabilidade das atividades depende do desenvolvimento em longo ciclo mineral, de novas vocações económicas que possam garantir a perpetuidade do bem estar social, em equilíbrio com o meio ambiente.

Responsáveis pela aplicação dessas especificações são as normas internacionais ISO 9001: (2008) -Sistema de Gestão da Qualidade; ISO 14001: (2004) -Sistema de Gestão Ambiental; OHSAS 18001: (2007) - Sistema de Gestão de Segurança e Saúde no Trabalho e SA 8000: (2008) -Responsabilidade Social.

c) Dimensões de Atuação

- A concretização desses princípios se dá a partir de três pilares de atuação: como Operador Sustentável, como Catalisador do Desenvolvimento Local e como Agente Global de Sustentabilidade.

d) Operador sustentável

- Operar com sustentabilidade significa atuar com consciência e responsabilidade socioeconómica e ambiental em todo o ciclo de vida das suas atividades, desde a concepção até a implantação de todos os projetos e todos os atos posteriores de operação e comercialização, até o eventual encerramento das operações que lhe possibilita a criação de **V.A.L.O.R.:**

- **V – Valor para stakeholders (partes interessadas):** proporcionar o maior retorno possível aos acionistas, manter relações e condições justas de trabalho para empregados e contratados, buscar parcerias de longo prazo com fornecedores que tragam ganhos para ambas as partes, garantindo maior confiabilidade de suprimento e de valor de uso para os seus clientes, além de contribuir com o desenvolvimento sustentável das comunidades, regiões e países onde opera, mantendo um relacionamento e diálogo permanente e aberto com os vários stakeholders.
- **A – Antecipação e prevenção de falhas significa atuar preventivamente:** visando evitar falhas de processo, poluição ambiental, acidentes de trabalho, riscos ocupacionais à saúde, e minimizar impactos sociais e ambientais negativos. É aplicado em todos os projetos de investimento e operações da empresa uma análise prévia de gestão de riscos, impactos e oportunidades nos aspectos ambientais, sociais e económicos. Investe e utiliza tecnologias que permitam a custo compatível, maximizar a eco-eficiência, a segurança e a sustentabilidade dos processos produtivos, produtos comercializados e modais de transporte.
- **L – Legislação como base:** melhoria contínua significa atuar em plena conformidade com a legislação e demais requisitos aplicáveis e buscar melhorias contínuas que leve, em todos os territórios de atuação, a superar progressivamente padrões internacionais em saúde e segurança, condições de trabalho, gestão ambiental, relações trabalhistas e respeito aos direitos humanos.
- **O – Organização e Disciplina:** a organizada e disciplinada, foram adotadas como práticas rigorosas de planejamento, execução, monitoramento e ação corretiva, busca o uso responsável e eficiente dos recursos naturais. Em termos de responsabilidade sobre o produto, incentiva o uso, recurso, reciclagem e disposição final dos produtos e subprodutos, incluindo, quando estiver ao alcance da empresa.
- **R – Respeito e Ética nos Negócios:** significa trabalhar de forma ética e respeitosa em todos os países e regiões onde a empresa atua. Buscar excelência na governança corporativa, nos processos operacionais, na qualidade dos produtos e relacionamentos com partes interessadas. Difundir a atuação sustentável da cadeia produtiva. Adotar padrões e práticas globais de sustentabilidade, respeitando a soberania de cada país e a legislação local.

e) Catalisador do desenvolvimento local

- O apoio ao desenvolvimento **L.O.C.A.L.** é dada na área de influência direta da empresa. Como catalisador do desenvolvimento local, a empresa deve ir além da gestão dos impactos de operações e projetos, contribuindo voluntariamente e através de parcerias com governo e sociedade para a construção de um legado regional de sustentabilidade.
- **L – Licença social:** busca o reconhecimento, a consulta e o envolvimento prévio à implantação de novos empreendimentos dos stakeholders locais.
- **O – Ordenação para o desenvolvimento:** contribui para a construção de planos e ações específicos voltados para o desenvolvimento ordenado e sustentável das regiões onde a empresa atua.
- **C – Comunicação e Engajamento:** manter comunicação e diálogo amplo, transparente, permanente e estruturado com vários stakeholders, respeitando a diversidade e as culturas das regiões onde atua, e considerando suas demandas nas decisões gerenciais da empresa.
- **A – Alianças estratégicas:** são estabelecidas com diversos atores estratégicos de diferentes setores como público, privado e sociedade civil, com fins articulativos para o planejamento de programas de desenvolvimento local integrado.
- **L – Legado regional:** trabalhar de forma articulada para gerar um legado positivo nas regiões onde a empresa “B” atua, buscando a maximização do desenvolvimento socioeconômico através do ciclo mineral, contribuindo com a diversificação econômica, com o desenvolvimento social e com a promoção da conservação e recuperação do meio ambiente.

Quadro 6: Missão, Visão e Valores da empresa “B”

A responsabilidade da empresa B no âmbito da sua atuação no mercado		
<i>Missão</i>	<i>Visão</i>	<i>Valores</i>
Transformar recursos naturais em prosperidade e	Ser a empresa de recursos naturais global número um	- A vida em primeiro lugar - Valorizar quem faz a

desenvolvimento sustentável	na criação de valor a longo prazo, com excelência, paixão pelas pessoas e pelo planeta	nossa empresa - Cuidar do nosso planeta - Agir de forma correcta Crescer e evoluir juntos - Fazer acontecer
-----------------------------	--	---

Fonte: Relatório da empresa “B”, (2014). Quadro adaptado pelo autor, (2016)

4. 2. 7. Objetivos da empresa “B” em Moçambique

- Realizar o aproveitamento de jazidas minerais no território nacional e no exterior, através da pesquisa, exploração, extração, beneficiamento, industrialização, transporte, embarque e comércio de bens minerais;
- Construir ferrovias, operar e explorar o tráfego ferroviário próprio ou de terceiros;
- Construir e operar terminais marítimos próprios ou de terceiros, bem como explorar as atividades de navegação e de apoio portuário;
- Prestar serviços de logística integrada de transporte de carga, compreendendo a captação, armazenagem, transbordo, distribuição e entrega no contexto de um sistema multimodal de transporte;
- Produzir, beneficiar, transportar, industrializar e comercializar toda e qualquer fonte e forma de energia, podendo, ainda, atuar na produção, geração, transmissão, distribuição e comercialização de seus produtos, derivados e subprodutos;
- Exercer, no País ou no exterior, outras atividades que possam interessar, direta ou indiretamente, à realização do objeto social, inclusive pesquisa, industrialização, compra e venda, importação e exportação, bem como a exploração, industrialização e comercialização de recursos florestais e a prestação de serviços de qualquer natureza;

- Constituir ou participar, sob qualquer modalidade, de outras sociedades, consórcios ou entidades cujos objetos sociais sejam direta ou indiretamente, vinculados, acessórios ou instrumentais ao seu objeto social.

4. 2. 8. Estratégia da macroeconômica da empresa “B”

O principal objetivo da empresa é maximizar valor para os acionistas. A empresa “B” está bem posicionada para se beneficiar dos sólidos fundamentos de longo prazo de minerais e metais, com um portfólio de ativos de classe mundial, vida longa e baixo custo, com opções de crescimento nos vários segmentos da indústria, apoiados em uma vasta carteira de projetos e um programa global de exploração mineral, uma longa e bem-sucedida experiência no desenvolvimento de projetos, disciplina na alocação de capital e sólida posição financeira.

A implementação dos planos de investimentos, ancorados em valores da empresa e extensa vantagem competitiva, gera valor significativo para os acionistas ao longo dos ciclos económicos e múltiplas oportunidades para mobilidade económica e social para as comunidades onde desenvolvem as operações. Desde 2009, a empresa “B” tem declarado apoio publicamente à Iniciativa de Transparência das Indústrias Extrativas (EITI) no seu Relatório de Sustentabilidade e reitera esse compromisso a cada ano.

4.3. A empresa “A” da África no desenvolvimento em Moçambique

4.3.1. Localização espacial e o contexto de surgimento da empresa “A”

A empresa “A” encontra-se assediada a localidade de Belulane, no Posto Administrativo de Matola Rio, no Distrito de Boane em Maputo. Esta empresa foi instalada em 1997, cujo seu foco está voltado para a produção do alumínio.

Os projetos da responsabilidade social na empresa “A” em Moçambique surgem após conflito da guerra civil entre a Frelimo e a Renamo em 1994.

Depois de assinatura de acordo geral de paz em Moçambique havia muito desemprego. Para mitigar esse impacto os presidentes Joaquim Alberto Chissano de Moçambique e Nelson Mandela da África do Sul, estabeleceram um acordo de

entendimento mútuo no sentido de a empresa “A” da fábrica de Alumínio fosse instalada em Moçambique com intuito de erguer infra-estruturas básicas como estrada, transportes, serviços e a construção da própria empresa “A”.

Foram identificadas três áreas na província de Maputo nomeadamente: Bebeluane, Juba e Nkala. São essas áreas devido proximidade com o Porto de Maputo para facilitar o escoamento do produto após ser extraído da fábrica para outros pontos do mundo afim de ser comercializado.

A partir de acordo foi de seguida conduzida o processo de reassentamento das populações que viviam nessas regiões a uma área de aproximadamente 7km do local onde a fábrica iria a ser construída.

O governo não tinha dinheiro para reassentar as pessoas na época, os investidores prontificaram na gestão dos fundos para dar o início do processo de reassentamento das populações circunvisinhas afetadas pelo projeto.

4.3.2. Os participantes das ações para a implementação da estratégia do projeto da empresa “A”

A empresa “A” é avaliada em 2.4 mil milhões de dólares onde os principais investidores são o 1º grupo de Acionista BHP-BILLINTON com uma participação de (66%); 2º grupo de Acionista IDC com uma participação de (20%); 3º grupo de Acionista MITCHUBICH com uma participação de (12%); e 4º grupo de Acionista Governo de Moçambique com uma participação de apenas (2%) totalizando assim 100% das ações envolvidas para a construção do projeto.

A empresa “A” produz cerca de 512.000 toneladas/ano de alumínio, cuja matéria-prima (coque, piche de alcatrão de hulha e alumina) é importada da Austrália, Índia, Brasil e África do Sul.

Os principais mercados são a União Europeia e a indústria automobilística asiática. Gerou cerca de 1.000 postos de trabalho directo (650 nacionais), com a expansão em 2000. Em termos de infraestruturas, foram criadas o porto de Matola (novo cais), subestações eléctricas, central Telecom, estradas de acesso, estação de tratamento de esgotos, parques industriais e bairros residenciais.

A empresa “A” obedeceu três momentos para a sua instalação em Moçambique nomeadamente a fase da construção, a fase de exploração/produção e a fase de dificuldade.

1ª Fase: da construção do projeto

Numa primeira fase da construção do projeto iniciou nos anos de 1997 a 1998 com o envolvimento de cerca 7 a 8 mil funcionários, dos quais o grosso era dos moçambicanos e os restantes vinham de Países vizinhos nomeadamente da África do Sul, Zimbábwè, Swazilândia e entre outros Países da região. Em 1998 foi inaugurada o projeto de construção pelo Pascoal Mocumbe na altura primeiro ministro do governo de Joaquim Chissano.

2ª Fase: de produção

Ocorreu em três momentos: o primeiro momento foi considerado de exploração/produção que ocorreu de 21 de setembro de 2000 a setembro 2002, que foi inaugurado pelo Presidente da República de Moçambique Joaquim Alberto Chissano. A exploração nessa época atingiu cerca de 500 mil toneladas de Alumínio por dia.

O segundomomento de exploração/produção ocorreu em 08 de outubro de 2003, inaugurada por sua Excia Presidente da República Joaquim Alberto Chissano. A mesma produção era feita sem acidente de trabalho, sem criação de danos ambientais com as populações circunvisinhas. A empresa tem logrado o sucesso com a comunidade, tem sido uma das melhores empresas hospedeira em termos gerais.

A partir de 2010 foi inaugurada a 1ª cerimónia dos 10 anos da sua existência. Desta forma foi passando organizado anualmente a festa do natal da família da empresa. A com o envolvimento de todos trabalhadores, governo e a comunidade circunvisinha como forma de fortalecimento das relações com a comunidade e o governo onde a empresa encontra se a operar.

3ª Fase: de Dificuldade

Por causa da falta da linha elétrica gerada a partir de Cahora-Bassa, passando a depender diretamente da África do Sul foi um dos grandes constrangimento que o projeto teve. Apesar de ser a energia de Cahora-Bassa, mas ela tinha que passar de

África de Sul para sofrer alguma transformação para a posterior ser conduzida para Moçambique vindo da linha sul africana duplicando desta forma os custos financeiros.

4.3.3. O papel da empresa “A” e a Matéria-Prima no desenvolvimento de Moçambique

O ano 2000 marca o início de uma nova era com a entrada da empresa “A”. O crescimento real do PIB de Moçambique atingiu os 7.1% em 2003 e aumentou para 7.8% em 2004 segundo as estimativas, devido principalmente aos dois megaprojetos financiados por investidores estrangeiros: o gasoduto da Sasol e a expansão da fundição de alumínio – empresa “A”.

Nos últimos cinco anos, a dimensão do setor manufatureiro em Moçambique evoluiu de maneira espetacular com a conclusão da empresa “A”. Com a expansão da capacidade de instalação para 512.000 toneladas, no final de 2003, a produção aumentou 82% no primeiro semestre de 2004. O alumínio, representa 50% da produção manufatureira total.

É importante notar que os gastos do Governo diminuíram em 2004, devido a uma escassez de donativos vindos do exterior. Segundo as estimativas, a procura externa melhorou em 2004 devido ao rápido crescimento das exportações de alumínio e à diminuição das importações de bens de equipamento, após a conclusão da empresa A II e do gasoduto da Sasol.

Os megaprojetos influenciam de forma considerável na balança comercial. Em 2003, as exportações de alumínio – responsáveis por mais de 50% do total das exportações de bens do país – aumentaram 40%, fazendo com que o valor total das exportações crescesse para 880 milhões de dólares (contra menos de 700 milhões em 2002).

No caso da empresa “A”, existem quatro aspectos a considerar. Por um lado, o seu contributo para exportações é enorme, e para ganhos líquidos em comércio externo é substancial. Por outro lado, os produtos são poucos e tão concentrados que a economia Moçambicana continuará a ser muito vulnerável a pequenas flutuações no mercado mundial para os produtos primários exportados.

Além disto, as exportações da empresa “A” não substituem importações e, num certo sentido, aumentam a dependência do investimento relativamente às importações. Podemos dizer que o que importa é o contributo líquido em ganhos comerciais. No entanto, a plena realização do potencial de desenvolvimento, assim como a cautela

contra as flutuações dos mercados mundiais, chama a atenção para a importância de um processo eficiente e seletivo de substituição de importações.

Dado o pacote de incentivos em aplicação, os megaprojetos podem repatriar, se o quiserem, todos os seus lucros. Se isto acontecer, o impacto na balança de capitais e estabilidade da moeda pode ser altamente negativo. Portanto, megaprojetos na sua forma corrente não fornecem uma solução completamente satisfatória para este problema.

No caso de Moçambique, o potencial fiscal dos seis megaprojetos mais conhecidos (empresa “A”, areias minerais de Moma e Chibuto, gás natural, carvão e HCB), se explorado, pode duplicar a receita fiscal do Estado, e isto contribuiria para reduzir a dependência externa, consolidar a soberania política e aumentar a capacidade do Estado de investir na diversificação da base produtiva e de crescimento, no fornecimento de serviços públicos fundamentais e no desenvolvimento de um sistema de proteção, segurança e assistência social.

Portanto, uma política fiscal racional e responsável perante os megaprojetos pode criar as condições para gerar várias outras ligações potenciais: aumentar a disponibilidade de poupança e capacidade de financiar investimento e custos correntes, diversificar a base produtiva, aumentar as possibilidades de promover ligações produtivas e tecnológicas a montante e jusante, gerar mais emprego indireto em condições dignas e decentes.

4.3.4. Pontos fortes da atuação da empresa “A” em relação a comunidade

- Tendo em conta a situação geográfica da empresa, isto é, no meio em que está assediada garante atualmente o saneamento do meio ambiente.
- A empresa consegue responder as suas exigências da comunidade em diferentes áreas como alimentícias, educação, saúde, infraestruturas básicas e emprego.
- Atende as necessidades das escolas próximas através da distribuição de material escolar, garante o alargamento do nível de desenvolvimento da comunidade a nível socioeconómico e entre outros.

4.3.5. Pontos fracos da atuação da empresa “A” em relação a inserção na comunidade

- Apesar de empresa desenvolver atividades que impulsionam desenvolvimento socioeconómico, apresentam alguns aspectos negativos a considerar: A empresa

produz produto tóxico, pois direto ou indiretamente coloca em risco a saúde pública.

- As necessidades da comunidade são atendidas a médio prazo, isto é, não há espaço para a intervenção imediata no atendimento das necessidades da comunidade.
- Apesar de entre a empresa e a comunidade existirem laços fortes, o apoio prestado não é suficiente para atender a problemática da poluição do ambiente, que nalgum momento observa-se o não total cumprimento das leis que protegem um ambiente.

4.3. 6. Estratégias dos megaprojetos em Moçambique

Os megaprojetos desempenham um papel importante na economia do país, nomeadamente no equilíbrio da balança de pagamentos. Entretanto alguns críticos consideram que o Estado deve “desativar” os benefícios fiscais de que estes projetos gozam, para que prestem um apoio real à economia. Estima-se que caso os megaprojetos estivessem sujeitos ao fisco comum, as receitas do Estado cresceriam 60% num curto espaço de tempo.

É igualmente argumentado que o contributo que os megaprojetos fazem para dotar as comunidades com melhores condições de sobrevivência não pode ser subestimado. No entanto, há alguns aspectos a considerar sobre estes contributos.

Primeiro: a experiência mostra que em muitos casos este esforço local é mais de compensação (por exemplo, pela deslocação de comunidades para dar lugar ao megaprojeto) do que de desenvolvimento e é mais útil para reforçar a imagem e a influência da empresa do que para resolver.

Segundo: a maioria das infraestruturas criadas (escolas, centros de saúde, estradas, bairros residenciais, meios sanitários, etc.) são entregues ao Estado para utilização social, por serem adequadas à prestação de serviços públicos. Isto implica que o orçamento corrente do Estado é posto sob pressão para financiar o professor, o médico, o enfermeiro, os livros, os medicamentos, a manutenção da estrada. Sem esta intervenção do Estado, essas infraestruturas não operam. Como os megaprojetos beneficiam de generosos incentivos fiscais, eles não contribuem como poderiam para o Orçamento do Estado, de modo que não contribuem para o funcionamento das infraestruturas criadas. Assim os projetos comunitários dos megaprojetos podem

funcionar como um pau de dois bicos: aparentemente ajudam a comunidade, mas põem pressões insustentáveis sobre as capacidades financeiras do Estado para manter e explorar devidamente estas capacidades.

Terceiro: há casos em que as dídivas comunitárias dos megaprojetos são, *de fato*, se não *de jure*, uma alternativa a pagar impostos e/ou a engajar a comunidade, de fato, na gestão dos recursos e oportunidades de desenvolvimento locais (CASTELBRANCO, 2008).

Portanto, a questão do contributo comunitário dos megaprojetos não deve, de modo algum, afetar a análise sobre o seu contributo fiscal para o Estado. Embora se reconheça que os megaprojetos têm colocado “Moçambique no mapa”, o último relatório do FMI sobre o País coloca uma nota de caução na gestão deste tipo de projetos, para “evitar corrupção, minimizar distorções comerciais e de mercado e assegurar benefícios para as gerações futuras” (SAVANA, 2006).

Em jeito de síntese, os megaprojetos trazem benefícios, mas as falhas do governo no processo da política fiscal, ao tentar regular o mercado, acaba em certo momento distorcendo o mesmo, as externalidades são um mínimo exemplo disto.

4. 3.7. Estratégia organizacional da empresa “A” em Moçambique

Tomando como perspectivas a revista 100 melhores empresas em Moçambique, (2010) o propósito das estratégias de Valor e da estrutura de Governança da empresa A apresenta-se em duas perspectivas, a saber:

a) A missão da empresa “A”:

- d) Liderar o progresso da engenharia pondo-a ao serviço do desenvolvimento nacional;
- e) Registrar e acreditar os engenheiros que querem exercer a engenharia em Moçambique;
- f) Zelar pelo cumprimento das regras de ética profissional e o nível de qualificação profissional dos engenheiros;
- g) Defender os interesses, direitos e prerrogativas dos seus membros;
- h) Zelar pela função social, dignidade e prestígio da profissão de engenheiro;
- i) Fomentar o desenvolvimento do ensino e investigação da engenharia;
- j) Promover, organizar e apoiar a formação contínua dos seus membros e outros técnicos de engenharia;

- k) Contribuir para a estruturação das carreiras dos engenheiros;
- l) Atribuir e proteger o título profissional de engenheiro, promovendo o procedimento judicial contra quem o use ou a exerça ilegalmente;
- m) Promover a cooperação e solidariedade entre os seus membros;
- n) Prestar a colaboração técnica e científica solicitada por quaisquer entidades, pública ou privada, quando exista interesse público;
- o) Desenvolver relações com outras Ordens e associações afins, nacionais e estrangeiras, podendo aderir a uniões e federações internacionais;
- p) Exercer jurisdição disciplinar sobre os engenheiros;
- q) Zelar pela qualidade e segurança dos estudos, projetos e obras de engenharia;
- r) Apoiar o Governo, tecendo pareceres sobre projetos de desenvolvimento de infraestruturas públicas, licenciamento de empreiteiros para obras públicas, contratação de engenheiros estrangeiros e sobre outros assuntos relacionados com a engenharia, desde que haja interesse público.

b) Visão sobre a empresa da empresa “A” em Moçambique

A empresa A é uma referência para megaprojetos em países desenvolvidos, é também uma empresa produtora de alumínio, pertencente ao grupo BHP Billiton. A visão da empresa “A” é tornar-se Líder Mundial em Fundição de Alumínio.

4.3.8. Estratégia para contribuição da empresa em relação alguns problemas da comunidade, dos seus funcionários e para economia nacional e internacional

A contribuição do peso do PIB é de no cómputo geral em 56% da Indústria e Comércio. De referir que a partir de 2013 a 2014 a China baixou o nível de comprador, passando a desenvolver projetos internos no que diz respeito a produção de Alumínio.

As empresas circunvisinhas são encorajadas a contribuírem na manutenção das infra-estruturas da empresa “A”, alimentação para os seus trabalhadores, manutenção técnica dos meios de transportes estabelecida como pacto com as empresas subalugadas.

Quinze escolas circunvisinhas de EPC’s são encoradas a inscreverem-se na empresa “A”, de (6) em (6) meses tem organizado um encontro com comunidade para percepção dos seus problemas e são tomadas em consideração.

Uma das estratégias da empresa “A” age em forma de complementaridade, investindo grandemente nos seus trabalhadores na saúde, desenvolvimento profissional e a motivação multiforme, a pessoa sai e mais tarde volta, transporte para os funcionários, pequenos apoios. Existe um sindicato dos trabalhadores que respondem pelo lado dos trabalhadores, a empresa procura acomodar de forma muito positiva aos seus trabalhadores.

A empresa trabalha com ONG’s, associações, com ensino superior (UEM, ESTEG, USTM), bolsa de estudos para África do Sul. As ONG’s satisfazem as necessidades da empresa tem havido um compromisso mútuo acordo sem haver o ferimento das partes; ONG’s ambientalistas.

INDIBAL (Empresa sediada na África do Sul), serve como porte de avaliar alguns impactos para impedir ou resolução de conflitos laborais.

a) Desafios da Empresa no país hospedeiro

Continuar apostar no Alumínio limpo, baseada na segurança; apoiar as famílias dos vários trabalhadores; ajudar aos trabalhadores em várias vertentes para que se sintam satisfeitos no dia a dia; encontrar caminhos para superar esse défice; e por fim esperar da pesquisa algum feedback para possíveis melhoramento das lacunas identificadas ao longo do tempo.

b) Desafios da empresa com Países do mundo

Em Singapura é lá onde se encontra o centro de marketing da cadeia de valor da empresa “A” e as Sedes encontram-se na Austrália e África do Sul, sendo que a maioria de compradores direto do produto são a China, a Holanda, o Brasil, a Austrália e entre outros países da Europa. A principal a matéria-prima é: Alumina, Coque, Bauxite e entre outra. A sua proveniência na sua maioria é da Austrália e dos E.U.A. Existe uma relação mútua de negócios através de CTA’s. A cadeia de valor em redor é o fruto de uma boa relação entre a empresa “A” e os demais parceiros. A empresa “A” não apenas consome mas também tem honrado com as suas obrigações como uma empresa emergente. Abaixo o quadro comparativos das diferenças estratégicas organizacionais entre as empresas “B” e “A”: **Quadro 7:** Diferenças estratégicas organizacionais na atuação entre a B e A em Moçambique.

Empresas	Autores	Missão	Visão	Valores
B	Revista 100 melhores empresas de Moçambique, (2010).	Contribuir para o desenvolvimento integrado – económico ambiental e social – nos territórios onde a empresa B atua.	Fortalecimento da gestão pública. A melhoria da infraestrutura urbana e o apoio ao desenvolvimento humano e económico.	Ética, transparência, comprometimento, corresponsabilidade accountability (capacidade de prestar contas e de assumir responsabilidade sobre seus atos e o uso de recursos) e respeito à diversidade.
A	Revista 100 melhores empresas de Moçambique, (2010).	Liderar, Defender, Zelar, Promover a cooperação e solidariedade, atribuir e proteger, apoiar o Governo, exercer jurisdição disciplinar, prestar a colaboração técnica e científica, fomentar o desenvolvimento do ensino e investigação, atribuir e proteger o título profissional etc.	Tornar-se Líder Mundial em Fundição de Alumínio	

Fonte: *Autor, (2015)*

CAPÍTULO -V DISCUSSÃO DE RESULTADOS

5. 1. EMPRESA “A” (RSCE)

Analisando a responsabilidade social da empresa “A”, foi possível constatar:

5.1.1. Estratégias de resolução de conflitos

A empresa “A” onde foi instalada haviam residências, por conseguinte os nativos daquela área porque apresentavam um nível de desenvolvimento socioeconômico muito baixo, a empresa encarregou-se com a remoção das famílias abrangidas após a delimitação geográfica do espaço que seria instalada (LC).

Como se pode depreender desse discurso de um dos líderes da comunidade, a empresa removeu famílias das suas habitações. Porém, por aquilo que se pode deduzir do discurso, essa remoção não criou conflitos entre a comunidade e a empresa. Essa ausência de conflitos parece ser originada pela estratégia adotada pela empresa, em antecipar a delimitação geográfica de um espaço para reassentamento das famílias. Pode se também inferir que essa ausência de conflitos pode ser motivada pelo envolvimento de todos (empresa/comunidade/governo) na definição dos parâmetros de reassentamento e do cumprimento dos compromissos da empresa “A” como, por exemplo, a construção de infraestruturas de boa qualidade. Essa fala é do entendimento de Mosca (2011) sobre as regras de reassentamento das populações que segundo ele, para o reassentamento das populações primeiro devem ser observadas as condições mínimas e básicas para que se efetive o deslocamento das pessoas de um lugar para o outro no sentido de dar o lugar as obras de construção da empresa.

Ademais, outros benefícios podem ter contribuído para essa ausência de conflitos, conforme se pode deduzir dos seguintes discursos, da chefe do Posto, do líder Comunitário e um Membro da Comunidade:

A empresa “A” trouxe grandes ganhos, principalmente à comunidade da Matola Rio, muitos empreendimentos que o Governo possui é graças a empresa “A”. Construíram nossos hospitais, a nossa esquadra em Beluluane, várias infra-estruturas foram reabilitadas incluindo este edifício (Posto Administrativo da Matola Rio). Em nível do Governo ele nos elevou, Boane está em cima por causa desta empresa. Mas nós como comunidade não deixamos de lamentar disto e daquilo, a empresa tem recebido as reclamações, eles sentam e estudam, lançam e dão resposta aos nossos pedidos. O que posso dizer é que a empresa “A” e a COMUNIDADE, estamos bem. As políticas têm respondido de forma significativa e eficaz, um exemplo da nossa relação é o facto de eles quando tem vaga de emprego mandam um documento a solicitar

peessoas assim e assim (requisitos específicos) em arredores para ocuparem a vaga (GL1).

[...] foi construído um hospital denominado Juba, onde de três em três meses um médico aparece e faz um *checkup* da população local e procedeu com a vedação do cemitério local. Também foi criada uma aldeia no interior da mesma localidade, denominada Kanla, onde foram erguidas residências do tipo 1, instalou fontes de fornecimento de água potável, corrente elétrica, e, mensalmente, para os que carecem de algumas necessidades, a empresa disponibiliza um cabaz alimentício para cada família, e, no início do ano letivo, procede com a distribuição de kits de material escolar, redes mosquiteiras e abertura de postos de trabalho (LC1)

[....] Construiu centro de saúde, criou um campo de futebol para o desenvolvimento da comunidade e também na área social construiu um centro para os idosos, apoiou as viúvas e mães solteiras, construiu casas, construiu estradas, jogos escolares (MC1).

Dos discursos acima, o pesquisador pode enumerar os seguintes benefícios que a empresa oferece às comunidades:

a) Construção de um hospital e disponibilização de uma médica

De fato, no terreno foi possível constatar que a construção de um hospital e a disponibilização de um médico constitui uma das responsabilidades sociais muito valiosa para a saúde pública da comunidade, o que contribui para a boa imagem da empresa “A”. O discurso é da concordância com os autores Borini e outros (2009) que no entender dos mesmos as empresas ganham a legitimidade ao cumprirem de forma correta com as ações de responsabilidade social no local onde atuam. A imagem abaixo ilustra o hospital em referência. **Imagem 4:** Hospital e médica



Fonte: Autor, (2016)

Contudo, dois aspectos negativos têm a ver com a reduzida capacidade da instalação hospitalar para o atendimento da demanda comunidade, conforme o discurso da Médica adiante, e da falta de manutenção dos bens que compõem o hospital, conforme mostra a imagem 4 acima.

Não temos nenhuma enfermaria. O banco de socorro é pequeno, não sei se tiveram a oportunidade de estar lá, só têm uma cama, se temos casos de acidente de viação, ou mesmos acidentes coletivos é difícil, temos que gerir os pacientes nos gabinetes com marquesas vamos controlando, alguns ficam na maternidade. Nós realmente não temos enfermaria infelizmente **(M)**.

Imagem 5: Secretária do setor administrativo



Fonte: Autor, (2016)

Tendo em conta a imagem 5 acima, é de sugerir a manutenção coordenada (comunidade/empresa/governo) dos bens alcançados como forma de valorizar o esforço da empresa e evitar degradação da boa relação entre os atores.

a) Vedação de um cemitério

O cemitério sendo um local sagrado para muitas famílias, com certeza, sua vedação com o muro constituiu uma estratégia importante não só para evitar conflitos com a comunidade, mas principalmente, no melhoramento da imagem da empresa, uma vez que mostra a participação ativa da mesma (empresa) em aspectos sócio-culturais.

b) Criação de uma aldeia, construção de residências e estradas

Acesso à habitação condigna e as estradas em Moçambique constituem, sem dúvida, um dos dilemas da sociedade. Desse modo, ao criar condições habitacionais e abertura de estradas, a empresa “A” contribuiu de forma significativa na melhoria das condições das comunidades. Esse fato constitui uma das estratégias da responsabilidade social que garantiu a prevenção de conflitos. Essas evidências são corroborada pelos Neto e Froes (2001) que segundo eles, a responsabilidade social corporativa empresarial é a decisão de as empresas participar mais diretamente das ações comunitárias na região em que a organização está presente e minorar possíveis danos ambientais decorrentes do tipo de atividade que exerce. As imagens 6, 7, 8 e 9 abaixo ilustram alguns exemplos das construções habitacionais.

Imagem 6: Instituto Industrial e Comercial ARMANDO E. GUEBUZA



Fonte: Autor, (2016)

Imagem 7: Escola Primária de Beluluane



Fonte: *Autor, (2016)*

Imagem 8: Estradas construídas pela empresa “A”



Fonte: *Autor, (2016)*

Imagem 9: Infraestrutura habitacional construída pela empresa “A”



Fonte: Autor, (2016)

c) Fornecimento de corrente elétrica e instalação deposto policial

A eletricidade constitui um bem fundamental para o desenvolvimento de qualquer comunidade. De acordo os discursos dos entrevistados, a empresa “A” criou condições para o fornecimento de corrente elétrica à comunidade, o que contribui para a geração de negócios de vária ordem. No entender do pesquisador tratou-se de uma estratégia bastante importante para a empresa no cumprimento da responsabilidade social. Além de negócios, através da corrente elétrica segundo os entrevistadores, a população teve também o oportunidade de frequentar cursos lecionados no período noturno.

Com relação à instalação de um posto policial segundo os discursos de governo local, vale destacar o papel da empresa na construção de um edifício para o funcionamento de uma esquadra. A intervenção da empresa nessa instalação constituiu uma estratégia valiosa, uma vez que contribuiu para a redução de índices de criminalidade na comunidade. Esses discursos são secundados pelo autor Dos Santos (2006) que segundo ele, a responsabilidade social corporativa empresarial é uma forma de conduzir os negócios que torna a empresa parceira e corresponsável pelo desenvolvimento social. A imagem 10 abaixo ilustra a esquadra e o postes de corrente elétrica:

Imagem 10: Esquadra e o postes de corrente elétrica



Fonte: Autor, (2016)

d) Fornecimento de um cabaz alimentício e outros meios

Em Moçambique, apesar de 70% da população viver da agricultura, continua a registrar-se défice alimentar bastante elevado. Com efeito, maior parte de produtos alimentares vêm da importação. São apontadas as causas desse défice secas, cheias e ciclones.

A empresa “A”, através da sua política estratégica de responsabilidade social, segundo os entrevistados, têm apoiado a comunidade em cabazes de gêneros alimentícios e em alguns instrumentos para cultivo como: enxadas, catanas, machados, ancinhos, sementes de vários tipos. Esses discursos proferidos pelos entrevistados são de concordância de Borini e outros (2009) que na perspectiva deles, as organizações devem assumir responsabilidade para manter uma sociedade ordeira, justa e legal.

e) Distribuição de material escolar e de redes mosquiteiras

Em Moçambique, a educação formal tem enfrentado um dilema, particularmente em termos de condições materiais e financeiras. Assim, a empresa “A”, sendo uma empresa cujo foco é também contribuir no desenvolvimento da comunidade e no bem estar social, no âmbito da sua responsabilidade social, nas falas de entrevistados, tem apoiado as crianças em idade escolar em materiais escolares. Também em nível de saúde pública, a empresa tem apoiado a comunidade em redes mosquiteiras de combate a doenças como a malária. Do ponto de vista do entendimento do pescador a empresa tem respondido nas ações de responsabilidade social.

f) Abertura de postos de trabalho

No âmbito da sua estratégia de responsabilidade social, tanto a empresa “A” quanto as empresas sobalugadas pela empresa mãe, segundo o conselheiro da comunidade a empresa “A” tem oferecido postos de trabalho à população local. Das falas do conselheiro da comunidade abaixo, são corroborados por Santos (2006) que segundo ele, é a decisão de as empresas participar mais diretamente das ações comunitárias na região em que a organização está presente e melhorar possíveis danos ambientais decorrentes do tipo de atividade que exerce. Essa oferta tem contribuído na melhoria das condições de vida da comunidade, segundo mostra o seguinte discurso de um conselheiro da comunidade:

Existem, porque as pequenas e médias empresas que estão, queira em arredor da empresa “A” ou não, se não fosse pela empresa “A” não existiriam. São essas empresas na minha opinião, que dão corpo e até dão valor a própria empresa “A”. São as pequenas e médias empresas que recrutaram a maior parte da mão-de-obra local, enquanto que a empresa “A” como multinacional já não, esteve virado a quadros com especialização ou com determinado nível de formação, como podem ver no início da nossa conversa a idade das pessoas que estavam na empresa “A” não estavam em condições de satisfazer os requisitos da empresa “A”, ou seja, a empresa “A” tinha que recorrer a outras vertentes. Mas hoje, essas pequenas e médias empresas é que dão corpo, porque elas prestam serviços directamente a empresa “A”. A única coisa que nós observamos é a empresa “A” obrigou em nalgum momento que essas empresas tivessem o mesmo padrão salarial que a própria empresa “A”. Isto foi uma das poucas coisas boas que a empresa “A” deve ter imposto às empresas que a ela subordinava. Aliás, tinha como fazer isso porque era a empresa “A” é que paga essas empresas para lhe prestar serviços, então podia impor essas condições. Bom, não sei se ainda continua a se observar isso, mas a um tempo atrás toda a empresa que fornecesse serviços à empresa “A” tinha que pagar ou ter um leque salarial à altura da empresa “A”. Esta diria que foi uma parte dos ganhos **(CC1)**.

h) Fornecimento de água

Apesar dos benefícios referenciados acima pelo conselheiro da comunidade, algo não menos importante escassia na comunidade, conforme os dizeres de um membro dessa comunidade abaixo:

Dificuldades sempre não falta, porque aqui na nossa zona o que nos falta muito é água, não temos água. Para termos água temos que atravessar a linha férrea para lá no fundo. Lá também temos que comprar a água, cada bidom está 5 mt (cinco meticais), doutro lado

lá um bidom de água está 12 mt (doze meticais), isso é que nos torna difícil **(MC1)**.

Preocupação muito para mim é água, água é a primeira coisa na vida. Como dizem “sem água não há vida”. Se eles pelo menos no ajudasse pela água era melhor, nem água não temos na zona, mas temos a empresa “A” aqui perto **(MC1)**.

Do discurso deste membro da comunidade, pode se depreender que há ausência do fornecimento de água no âmbito da responsabilidade social da empresa. Esse fato foi testemunhado no terreno, segundo mostram as imagens 11 e 12 abaixo:

Imagem 11: Situação de déficit de água na comunidade



Fonte: Autor, (2016)

Imagem 12: Situação de déficit de água na comunidade



Fonte: Autor, (2016)

5.1.2. Estratégias de prevenção de desastres ambientais

Com relação a desastres ambientais, segundo os discursos do governo local a empresa “A” garantiu que tem estado a cumprir os limites anuais de poluição previstos pela Organização Mundial de Saúde (OMS). Essa garantia parece encontrar corroboração nos dizeres da chefe do Posto:

Não existem impactos visíveis. Mas existem comentários da comunidade no geral, mas nunca foi um problema para a comunidade, nunca se manifestou, eles dizem que está tudo acautelado e nós acreditamos que está controlado (GL1).

Porém, a fala de um dos membros da comunidade abaixo, sugere a existência de impactos ambientais negativos:

Existem sim, mas não se fazem sentir à primeira vista. Mas o problema vai se desenvolvendo e se agravando em longo prazo. Dizem que eles têm um forno que emite gases para muito longe, no fim vai para a

atmosfera e de lá para a terra, para o mar e vai nos afectar a curto ou longo prazo. Nas madrugadas vê-se uma camada nas casas, quando aparece o sol desaparece. Mas de certo que alguma coisa vai deixar sequelas (MC1).

Analisando a fala desse membro comunitário, é possível inferir que os impactos ambientais negativos estão ainda em fase embrionário. Isso significa que, caso não tenham sido tomadas medidas preventivas a curto ou médio prazo, esses impactos poderão atingir níveis maiores, capazes de desencadear um desastre ambiental.

De fato, no terreno foi possível registrar indícios que não só comprovam o contrário das afirmações do governo local, como também sustentam as afirmações do membro da comunidade, conforme mostram as imagens 13 e 14 seguintes abaixo:

Imagem 13: Impacto ambiental nas comunidades



Fonte: Autor, (2016)

A imagem 9 mostra um conjunto de árvores de ornamentação localizadas a cerca de 2 km da empresa “A”. Das árvores, é possível observar sinais de secagem de folhas e ramos que parece resultar de problemas de poluição ambiental. Assim, caso a empresa não crie condições visando a redução dos níveis de poluição, pode ver comprometidos os seus objetivos de prevenção de conflitos.

Porém, esse impacto ambiental ilustrado na imagem acima pode não estar relacionada unicamente com a empresa “A” segundo como o pesquisador pode constatar das entrevistas feitas junto ao governo local abaixo, uma vez que, existem

outras empresas com atividades similares que operam na mesma comunidade, conforme se pode inferir do seguinte discurso:

Quanto ao impacto ambiental, estamos a tentar gerir alguns conflitos das outras empresas instaladas ao redor deste nosso território, a poluição durante o trabalho deles, estamos a tentar acautelar para que isso não aconteça. Temos empresas à beira da estrada, eles produzem cimento-cola, aquela puerada toda. Que eles primeiro resolvam a situação e depois continuem com as suas atividades **(GL1)**.

Seja como for a empresa causadora desse impacto, uma forma de resolução desse problema consiste, em o entender do pesquisador, na união de esforços entre as empresas que operam na comunidade, incluindo a empresa “A”, no sentido de controlar a emissão dos poluentes.

Desta forma, a divulgação estaria proporcionando um maior comprometimento da empresa com suas ações de responsabilidade social. Não seria muito simples desenvolver determinados projetos que não tenham realmente impacto na sociedade ou na comunidade. O Líder Comunitário avançou ainda com o seguinte comentário:

[...]antes da prossecução de um determinado projeto são comunicadas as estruturas da localidade recorrendo a vários meios de comunicação à distância (telefone) ou através dos trabalhadores sob orientação da entidade superior da empresa e por sua vez as estruturas fazem chegar à comunidade através de encontros com vista a informar sobre algum projeto, caso a mesma seja abrangida serão procurados mecanismos de contornar futuros efeitos negativos que irão comprometer o bem-estar social da comunidade **(LC1)**.

Apesar da existência de concepções contraditórias acima supracitada, pelo Líder Comunitário argumentou o seguinte:

Perante esta situação estão criadas as medidas para minimizar os efeitos da poluição do ambiente através da montagem de chaminés que permitem a propagação de fumos para distante da área onde está instalada a empresa e da área residencial da comunidade **(LC1)**.

Como pode se depreender o comentário citado o pesquisador acredita na ideia de que a empresa é responsável pelos seus atos e a repercussão que elas causam na sociedade e meio ambiente. Não só isso, ela depende deste ambiente para sobreviver. Não obstante seguir a Constituição e as Leis; é um princípio básico. Para ser responsável não basta doar cestas básicas e camisetas para as populações carenciadas. As evidências são corroboradas pela ISO que segundo a mesma, qualquer organização é preciso acatar com conceitos éticos e morais previsto pela organização como base de

tudo, propiciar um ambiente favorável no sentido de desenvolver, cada vez mais, uma sociedade justa e igualitária. Abaixo ilustrada a imagem sobre impacto ambiental.

Imagem 14: Impacto ambiental na comunidade de Beluluane



Fonte: Autor, (2016)

Como pode se depreender a informação acima citada a divulgação das ações sociais, muitas vezes, é tida como negativa. Discute-se muito a exploração comercial da pobreza, dos problemas alheios, o que passa por uma questão ética. No entanto, há que se pensar estas questões por um prisma um pouco mais crítico. A partir do momento em que as pessoas estão conscientes, informadas, sobre o que esperar da empresa, elas oferecerão reconhecimento perante os resultados positivos ou poderão condenar os resultados não alcançados e os motivos desta falha. As evidências são contrárias ao previsto da Organização Mundial de Saúde, segundo a mesma organização, as empresas

devem observar os limites anuais de poluição previstos internacionalmente por esse organismo.

5.2.EMPRESA “B” (RSCE)

Analisando a responsabilidade social da empresa “B”, foi possível constatar:

5.2.1. Na área de Educação

A Responsabilidade Social da empresa “B” na área de educação preconiza segundo segundo líder da comunidade local abaixo:

Nas comunidades de 25 de setembro, Mwaladzi, Catete, Nchenga, enfrentamos problemas relacionados com a educação. Aqui no bairro 25 de setembro não há escolas porque o governo impediu que se construíssem escolas aqui no reassentamento. Quando a comunidade apresenta reclamações à empresa “B”, a empresa diz: “perguntem ao vosso governo” e a mesma população quando reclama ao governo, o governo diz: “você não são nossos, são da oposição” (LCL2).

Em Mwaladzi a distância para a escola é longa. Por não ter escola secundária as crianças são obrigadas a percorrer cerca de 7-10 km, isto é, de Mwaladzi até Cateme onde está a escola secundária e a situação complica-se ainda pela falta de transporte escolar (LCL2).

Quando os nossos filhos e jovens não vão a escola não há esperança de que vamos ter desenvolvimento. Isso contribui para o aumento da criminalidade, casamentos pré-maturos e baixa qualidade de vida (LCL2).

O futuro das nossas comunidades, a continuar assim, é incerto. Mas estamos seguros de que não haverá desenvolvimento pela falta da educação e o país irá regredir com o aumento de analfabetos. Haverá diferenças e assimetrias regionais (LCL2).

O que se deve fazer como solução para esses problemas é pressionar o governo a construir escolas e outras infraestruturas nas comunidades ou então apostar-se na construção de escolas com o material local (MCL2).

Conforme os discursos, o cenário dita o contrário. Houve, no que me parece, reassentamento da população sem que tivessem sido criadas as condições para o efeito. Adicionalmente, parece também não ter havido vontade do governo e da empresa em cumprir com o papel da responsabilidade social na comunidade. Além disso, o discurso parece mostrar falta de transparência na implementação das políticas de responsabilidade social. O assunto de responsabilidade social me parece estar partidário, sendo que, a sua abordagem tende a ser feita com base na orientação

partidária.

Como mostra o discurso, a comunidade carece de instituições escolares, o que desencadeia o descontentamento motivado pelas longas distâncias percorridas por crianças em idade escolar.

O discurso levantado sobre o problema da falta de escolas leva me crer o desespero da comunidade quanto ao futuro da instrução dos seus filhos.

O apelo da comunidade feito junto ao governo local no sentido de responder as suas preocupações de construção de escolas para os seus filhos tem sido em vão, porque não tem sido respondido de forma positiva. Esses discursos são contrariados com a lei de reassentamento que segundo Mosca (2011) a movimentação das pessoas deve ser condicionada a criação de condições mínimas iguais ou superiores aquelas inicialmente que tinham. A imagem 15 abaixo ilustra as crianças em idade escolar sem acesso a educação formal.

Imagem 15: Crianças em idade escolar sem acesso à educação formal



Fonte: Autor, (2016)

5.2.2. Na área de meio ambiente

Um dos aspectos da responsabilidade social da empresa “B” tem haver com os cuidados com o meio ambiente. Nisto, os dados coletados mostram o cenário preocupante, conforme se segue:

A mineração tem causado muitos problemas de saúde nas comunidades. As principais doenças e sintomas enfrentados pelas populações são: diarreia, tosse, vômitos, tensão, dores de cabeça e constipação

(LCL2).

Estes problemas afetam principalmente as mulheres grávidas, crianças e idosos e são causados pela contaminação das águas devido a lavagem do carvão mineral e pela poluição do ar. Em alguns casos, as empresas mineradoras que exploram próximo a estas comunidades, a Jindal e a Empresa “B”, chegam a colocar tubos que conduzem as águas dos centros de lavagem o carvão para a água dos rios, causando a poluição. Como resultado, a poluição da água e do ar tem causado muitas doenças e mortes frequentes de pessoas e animais, para além da deficiência visual, e não menos importante a desistência na escola

(LCL2).

Especificamente, a poeira provocada pelo transporte do carvão e a dinamitação do carvão têm criado graves problemas de saúde nas comunidades de Cassaca e Mwaladzi. Em Catete máquinas pesadas e caminhões fora da estrada circulam a uma distância e inferior a 100 metros das casas, provocando a poluição do ar

(LCL2).

O acesso aos serviços de saúde nestas comunidades tem sido deficitário. Em Nchenga e Catete não existe serviços de saúde. Em Mwaladzi e 25 de setembro não há assistência médica nos finais de semana e nem médicos. Nas poucas unidades sanitárias existentes, existem enfermeiros qualificados, mas há falta de medicamento

(LCL2).

(Na comunidade de Cassoca há tratamento desigual no atendimento. O trabalhador da mina tem mais direitos em relação a um membro simples da comunidade

(MCL2).

Sim, empresa desta natureza posso assim dizer, são empresas de grande porte em que a sua base é a extração, os recursos minerais. *(Reconhece a existência de impactos ambientais)* infalivelmente os impactos ambientais, é infalível que sejam produzidos impactos ambientais, isso sempre acontece, impactos ambientais sempre acontecem. Principalmente na área onde o projeto encontra-se inserido. É um projeto de extração de carvão mineral, em que as próprias técnicas de extração deste carvão mineral acabam criando impactos que é a emissão de poeiras etc., as vibrações pelas detonações etc., então esses impactos no momento são gerados lá dentro da mina e acabam ter impacto nas áreas circunvizinhas. *(O tipo da natureza de atividade propicia a fragilidade de impactos ambientais)* mas o que acontece, antes do projeto ser implementado lá fazem-se esses vários estudos para ver como mitigar. *(Adverte necessidade de um estudo conjunto sobre o impacto)* por exemplo, eles dizem que o processo de produção será gerado este e aquele problema, então como forma de mitigar faremos isto mais aquilo. *(Estratégias da mitigação dos impactos)* então produzido este estudo ele é posto em discussão, em que temos essas auscultações, consultas públicas em que me referi. *(Envolver lideranças das partes para o estudo)* então o que se faz ali, faz-se o estudo, são identificados os prováveis potenciais impactos que brevemente poderá provocar e por sua vez elabora-se um plano de ação ambiental para a mitigação daqueles impactos negativos. *(Elaboração de plano de ação*

para mitigar os impactos) é verdade que temos que reforçar as medidas de fiscalização, as medidas de auditoria, em nalgum momento pode-se escrever que o nosso plano de gestão é este no caso de surgir este e aquele problema, e na verdade pode não se implementar. Então tem que se reforçar essa medida **(MCL2)**.

Sim, é aquilo que eu dizia o importante é, como posso dizer, é intensificar as medidas de fiscalização, porque eles podem dizer por exemplo: a detonação, para evitar a emissão das poeiras, haja detonação vamos vedar as áreas em volta, etc., etc., isso pode estar escrito lá no Plano de Gestão Ambiental. Mas em algum momento por negligência não sei, pode acontecer que eles não reguem, façam detonação não sei, regar as áreas em volta. Então, para poder descobrir essas situações que não comprometem é necessário que hajam essas fiscalizações constantes **(MCL2)**.

Não, a empresa tem um departamento de ambiente. Tem um departamento de ambiente que é responsável internamente na gestão, pelo plano de gestão ambiental, sim. Tem uma equipa interna que fazem monitoria, as monitorias etc., do plano de gestão ambiental. O Governo através da Direção Provincial do Ambiente, Terra e Desenvolvimento Rural, em que nalgum momento os Técnicos do Distrito fazem parte, em algum momento pode-se convidar o Município, esta é uma equipa externa. Em que frequentemente faz as auditorias, faz as monitorias, inspeções etc., sim **(MCL2)**.

Sim, há um assunto aqui que, há casos um pouco complexos. Temos a situação em que um dos grandes constrangimentos que os grandes empreendimentos trazem, é a gestão de Terra, tem havido conflito. O empreendimento vem e ela ocupa uma extensa área, em que algum momento essas áreas são do interesse da Comunidade, etc.. então, o que tem acontecido, em algum momento no âmbito daquilo que seria planeamento territorial, há áreas que deveriam ser inibidas de ocupação. Em algum momento aquelas populações que sofrem diretamente os impactos da mineração, algum momento elas foram ocupando as áreas que outrora são áreas da empresa, mesmo se for a ver aqui onde nós estamos, onde a Vila está é área da Empresa “B” **(GL2)**.

Como se pode observar os discursos, de líder de comunidade local tanto como membro da comunidade local e o governo local, são unânimes em afirmar que o meio ambiente está em estado de degradação nas comunidades onde a empresa “B” opera as suas atividades de exploração mineira. No que parece, a empresa não observa os cuidados necessários para a preservação da saúde pública. Em consequência disso, grande parte da população passa por enfermidades ou corre riscos de saúde, cujas consequências podem ser de difícil remediação a médio e longo prazo.

Além disso, a empresa me parece não ter assumido a responsabilidade social de instalar o posto de saúde próximo das comunidades. Pelo que pude entender nos discursos, os postos de saúde existentes estão a uma distância relativamente maior das

comunidades e têm estado superlotadas, ou tem funcionado com deficiências.

Do ponto de vista do entendimento do pesquisador, pode se aferir que o governo reconhece haver o impacto ambiental atendendo a magnitude do empreendimento, principalmente onde a empresa exerce as suas atividades de exploração do carvão mineral. A natureza deste tipo de atividade de exploração mineira cria sempre pequenas falhas dos impactos ambientais, principalmente quando se trata de desenvolver as suas atividades afeta diretamente nas comunidades que vivem próximas ou circunvisinhas do empreendimento decorrente das atividades desenvolvidas.

Ainda no entender do pesquisador a advertência do governo junto das comunidades onde a empresa pretende a implementação das atividades é fundamental, por forma adotar uma estratégia de estudo para sua implementação onde possa envolver a um conjunto de todos atores como a liderança dos representantes das comunidades, representantes do governo e da empresa B, de modo a encontrar algumas viabilidades para a mitigação dos possíveis impactos ambientais junto as comunidades através de um plano de ação ambiental.

Sobre a perspectiva do pesquisador, o reconhecimento do governo sobre esses impactos ambientais, passa por uma necessidade do reforço nas medidas de acompanhamento, fiscalização ou monitoria, auditoria em algum momento com base do plano de ação como forma de evitar futuros casos que possam implicar a comunidade e por fim avaliação.

Ainda na ótica do pesquisador, a falta de estratégias positivas da empresa para mitigar os impactos ambientais decorrente de negligência na fiscalização e acompanhamento por parte dos líderes do governo para pôr cobro essa emissão de poeiras nas comunidades produzido pela empresa que está a explorar as suas atividades mineiras pode estar na origem desse conflito entre as partes.

O governo ao reconhecer a existência dos impactos ambientais, acredita nas medidas a serem tomadas com vista ultrapassar essas dificuldades precisando neste caso passar por um reforço acrescido na fiscalização.

Ademais reconheceu não existir dentro da empresa, membros do governo para cuidar diretamente dos impactos, mas sim existem externamente um departamento de ambiente que cuida pela gestão ambiental que é o governo através da Direção provincial

do ambiente e terra e desenvolvimento rural em parceria com os técnicos distritais da mesma direção e em algum momento tem convidado os responsáveis do Município para fazer as monitorias, auditorias e inspeções de modo a encontrar os problemas dos possíveis casos que possam afetar a comunidade.

O governo reconhece ser um assunto bastante complexo dum lado, e por outro, o empreendimento vem e ela ocupa uma extensa área, em que algum momento essas áreas são do interesse da Comunidade, devido a esse fator no entender do pesquisador, devia haver fiscalização. Em algum momento aquelas populações que sofrem diretamente dos impactos da mineração, se calharem foram ocupandas as áreas que outrora eram da empresa. Para ultrapassar isso de acordo com o entendimento do pesquisador, deve passar necessariamente por envolver a todos no sentido de perceber de perto quem é na verdade tem culpa disso, se é a empresa ou a comunidade ou o governo. Como se pode ver esses discursos são contrariadas por Neto e Frões (2001) que segundo os autores, o compromisso da empresa com relação à sociedade e à humanidade em geral, é uma forma de prestação de contas do seu desempenho, baseada na apropriação e uso dos recursos que originalmente não lhes pertencem. Portanto devem ser criadas as estratégias de mitigação aos impactos ambientais para que não se possa criar danos da saúde pública da comunidade, pois fazendo isso estariam a contribuir para o desenvolvimento sustentável. Esses problemas do meio ambiente, que denotam níveis altos de poluição, podem ser conferidas através das imagens 16 e 17 abaixo.

Imagem 16: Produtos tirados da horta com problemas e água contaminada



Fonte: *Autor*

Imagem 17: problemas de água contaminada



Fonte: Autor, (2016)

5.2.3. Na área de Emprego

Com relação a essa categoria, na perspectiva do membro da comunidade local e líder da comunidade local atentem-se para os seguintes discursos abaixo:

As zonas de reassentamento, em Tete apresentam irregularidades em diversas áreas, dentre elas a ausência do emprego.

A falta de emprego origina a criminalidade e crescente índice de casamentos prematuros e gravidez precoce, meninas dos 12 e 13 anos estão ficando grávidas, pois os pais não têm como sustenta-las e optam pelo casamento. As casas de reassentamento estão a ser destruídas pelos criminosos que roubam as portas das casas e tanques de água (MCL2).

Um outro problema que surge como consequência da falta de emprego é o exagero no consumo de álcool por parte dos jovens, se passar mais algum tempo muitos jovens estarão viciados em álcool (MCL2).

A solução para esta problemática passa pela mudança das políticas de emprego, é necessário que se dê prioridade aos reassentados no processo de admissão nas empresas sediadas nas suas zonas. Deve existir igualmente maior transparência na contratação de mão-de-obra, as vagas não podem ser negociadas com pessoas de fora, os membros da comunidade devem ser os primeiros a conseguirem emprego. A empresa deve igualmente promover formações profissionais direcionadas as comunidades reassentadas (MCL2).

O desespero aumenta cada vez mais e o índice do desenvolvimento tanto nas comunidades em articular e no país em geral é baixo. As mulheres são igualmente afetadas tendo como mecanismo de sustento das famílias a prostituição (LCL2).

Assim começamos a acreditar que é o governo e as empresas de exploração se

beneficiam e a comunidade fica prejudicada e a chorar. A solução para os conflitos na comunidade é a real consulta na comunidade e a transparência nos contratos feitos entre as empresas e o governo. E as empresas devem ter recursos humanos qualificados ligados directamente à área social, com vista a ter conhecimentos sobre o modo de vida da comunidade. Na maioria das vezes os profissionais da área social vêm até nós para desenhar estratégias de nos roubar através de esquemas fraudulentos que só prejudicam a comunidade (LCL2).

Como se pode depreender dos discursos de membro de comunidade local e líder de comunidade local, um dos aspectos negativos sobre a responsabilidade social da empresa “B” tem a ver com a falta de absorção da mão-de-obra local para o seu quadro do pessoal. Esses fatos segundo eles geram o descontentamento das comunidades, uma vez que grande parte da população ativa tem se ocupado em práticas não dignas.

Com esse episódio, entende-se que o governo parece ter dificuldades de articular com a empresa “B” implementação de políticas das estratégias de emprego da comunidade reassentada. Mais ainda, o casamento prematuro de que são sujeitos os jovens aliado a falta de absorção da mão-de-obra (emprego) segundo os entrevistados, pode proporcionar o aumento da prostituição infantil como forma de conseguir um auto-sustento no seu dia a dia.

Ainda na perspectiva dos entrevistados, as zonas de reassentamento, em Tete apresentam irregularidades em diversas áreas, dentre elas a ausência do emprego para a população reassentada em estado ativa.

Essas irregularidades verificadas nas zonas de reassentamento me parecem ter a ver com a falta de política de emprego, pode ter sido gerado com a falta de transparência por parte dos que contratam o pessoal para o emprego. Essas falas são contrastadas por Porter e Kramer, (2006) que segundo eles as empresas devem crescer em paralelo com o crescimento da comunidade quer em termos de melhoramento das condições sociais quer no desenvolvimento do local de atuação.

Para responder essa problemática da falta de emprego no entendimento dos discursos dos entrevistados, os jovens decidiram se dedicar em atividades de fabrico de tijolos como forma de minimizar grande défice que se encontram mergulhado. Com esse auto sustento poderão resolver alguns dos problemas que eventualmente estejam a afetar em suas vidas. Abaixo a imagem 18 ilustra os jovens empenhados no trabalho de fabrico de tijolos para o seu auto sustento:

Imagem18: População desempregada empenhada no trabalho de auto-sustento



Fonte: Autor, (2016)

5.2.4. Na área de gestão dos Conflitos

Com relação a essa categoria, abaixo observa-se alguns discursos de um dos membros da comunidade local, líder de comunidade local e o responsável da comunidade de Bagamoyo:

Uma das principais causas da gestão dos conflitos é a falta de informação, uma vez que os líderes comunitários não se comunicam com as comunidades (MCL2).

O mais agravante é que ao invés de resolverem os problemas da comunidade os líderes, em muitos casos, negociam a favor do seu próprio benefício, arrecadando desta forma recompensas como projetos de geração de rendimentos e subsídios (MCL2).

Só para ilustrar, a chefe da comunidade de Mwaladzi e o comandante da polícia estão a trabalhar com a empresa para receberem os projetos de reassentamento, mas é do nosso conhecimento que eles não são reassentados (MCL2).

Na mesma comunidade, no mês de julho foi dada a última cesta básica e o governo concordou com a medida. A própria administradora anunciou o fim da cesta. O mais agravante é que está a haver troca de dinheiro, favores sexuais e muita corrupção para os problemas serem abafados (MCL2).

Os líderes que realmente estão preocupados em resolver os problemas são provenientes da própria comunidade de reassentamento (LCL2).

O governo silencia os conflitos usando a violência. Em Cassoca, por exemplo quando houve greve e próprio administrador de mamara enviou 50 polícias militares para nos forçarem a parar com a greve (LCL2).

[...] eu quando fabricava os meus tijolos e os vendia, conseguia matricular os meus filhos na escola, comprava comida e tinha uma profissão que era oleiro, e agora pergunto o que fazer? Se me levaram o espaço que eu tinha para fazer as minhas atividades e não me indicaram outro local **(RCB)**.

[...] em 2013 houve a destruição houve a destruição das machambas que produziam diferentes culturas para sustento familiar e comercial e subteração de blocos feitos. Isto aconteceu numa altura em que as áreas não haviam sido concessionadas **(RCB)**.

[...] o conflito entre os oleiros e a empresa B não se circunscrevia na comunidade de Bagamoyo, verificando-se também em Chipanga e Chitata **(RCB)**.

[...] de acordo com os problemas vividos nesta comunidade a população local espera ter um diálogo franco e aberto entre o governo, a empresa e a comunidade, com o objetivo de fazer a restauração dos meios de vida nestacomunidade de Bagamoyo **(RCB)**.

Como se pode depreender nos discursos, parece não encontrar o entendimento entre os líderes e a comunidade. Essa falta do entendimento parece ser resultado de os líderes governamentais em tentarem tirar proveito em nome da comunidade. Como puderam ver, essa situação, gerou o conflito entre a comunidade e a liderança do governo.

No entender do pesquisador, sendo os líderes do governo representantes da comunidade, devem apresentar uma postura de idoneidade com relação aos projetos da comunidade.

Nos discursos dos entrevistados a população em retaliação, tentam paralisar a linha férrea da empresa “B” impedindo a passagem do trem.

Para incubir essa falta de transparência com relação aos projetos da comunidade segundo eles, parece o governo intimidar a comunidade usando recursos a violência, ameaças com armas de fogo no sentido de pararem com as reivindicações e greves perpetuada pela população. Ademais quando a população foi até a linha férrea colocar barreiras para impedir a passagem do trem da empresa “B” que transporta o carvão mineral, a resposta do governo naquele dia foi de mandar as Forças de Intervenção Rápida (FIR) não para impedir a manifestação, mas para partir com a violência e tortura.

É do entendimento do pesquisador que com esse tipo de retaliação do governo pode colocar em causa as suas obrigações como defensores da comunidade perante a empresa. Além disso, desmorona a confiança entre a comunidade e o governo, pese

embora ainda a comunidade retenha a confiança aos líderes locais que esses por sua vez se distanciam desses atos provavelmente considerados ilícitos perpetuados pelo governo em nome da comunidade.

Segundo os discursos dos entrevistados a comunidade pode ter a sua atividade principal paralisada, esta vive com problemas de poluição do meio ambiente e sonora, não possui vias de acesso para deslocar-se na floresta local onde adquirem medicamentos, lenha e acesso ao rio, tudo porque segundo eles a empresa “B” colocou uma vedação conhecida por “*Muro de Berlim*” para dificultar o acesso nesta comunidade. Como corolário disso, a fala dos entrevistados salientaram que no rio Thibo que atravessa a comunidade duas crianças que procuravam água para consumo e que iam igualmente para tomar banho, chegaram a perder a vida vítimas da explosão de uma mina nos arredores do rio.

Segundo os discursos, é do entendimento do pesquisador de que para a comunidade de Bagamoyo a vida tornou-se mais cara pelo fato de não terem onde adquirir suas fontes de rendas como é o caso do fabrico do tijolo e corte de estacas para lenha, assim como o corte de capim para cobertura de palhotas. Os discursos mostram que a maior parte dos membros desempregados, desta comunidade sente-se abandonada, excluída e humilhada uma vez que antes da instalação da empresa “B” naquele local possuíam uma renda anual equivalente a 630. 000.00Mt.

A fala dos discursos imputa a empresa “B” de ter concessionada toda a região e comprometeu-se a indemnizar os oleiros que se encontravam a operar naquela região.

No processo da indemnização fez-se um estudo e levantamento de dados para apurar o número total de oleiros, as quantidades de tijolos que eram produzidas, e os que tinha em estoque após a sua paralisação. Feito o estudo, a empresa “B” decidiu por si mesma fazer a indemnização sem ter feito a consulta pública a comunidade. Cada olaria foi indemnizada com o valor de 60.000,00 Mt. O curioso, foi de que, onde a empresa “B” no momento da indemnização passava, estava acompanhada pela polícia da República de Moçambique com objetivo de impedir o contacto entre a empresa “B” e os oleiros, visto que este valor não refletia com a renda mensal e anual dos oleiros.

Ainda a fala dos entrevistados argumenta de que em tempo de produção cada oleiro conseguia vender trimestralmente no mínimo 140 000 tijolos a um preço unitário de 1.50 MT naquela altura, e a sua renda trimestral chegava a 210. 000.00MT.

Segundo os discursos dos entrevistados, esses acontecimentos da falta de transparência por parte da empresa e do governo em relação a comunidade, a desconfiança aumentou e os conflitos também aumentaram entre as partes (comunidade/empresa/governo). Abaixo as imagens 19, 20 e 21 ilustram a administração do governo local, a linha férrea paralisada pela comunidade e o famoso muro de Berlim erguida pela empresa “B”. Esses discursos são contrariados pelo Porter (1989) segundo ele, nos dias de hoje, os stakeholders exigem cada vez mais as ações de responsabilidade social corporativa mais efetiva e duradoura, que possam ser mensuradas através de indicadores econômicos e socioambientais. Iniciativas como estas apenas buscam cumprir requisitos legais e gerar ações superficiais, assistencialistas, filantrópicas e paliativas já não bastam na sociedade atual. Segundo o mesmo a falta de estratégia de comunicação entre as partes pode aumentar conflito entre os atores envolvidos no projeto. Abaixo as imagens 19, 20 e 21 ilustram Posto Administrativo de Kambulatsitsi, Mualadzi, Muro considerado da Berlim que separa a empresa “B” das populações e Residentes de Catete na linha feira tentando impedir o trem respectivamente.

Imagem19: Posto Administrativo de Kambulatsitsi, Mualadzi



Fonte: Autor, (2016)

Imagem 20: Murro considerado da Berlim que separa a empresa “B” das populações



Fonte: *Autor, (2016)*

Imagem 21: Residentes de Catete na linha feira tentando impedir o trem



Fonte: *Autor, (2016)*

5.2.5. Na área de infraestruturas

Um dos aspectos da responsabilidade social da empresa “B” tem haver com a construção de casa condignas. Os dados dos discursos coletados mostram o cenário contrário e preocupante, conforme se segue:

Vivemos numa incerteza porque tentamos falar com o governo e com a empresa “B” e não tivemos respostas satisfatórias. Eles não falam nada e nos impedem de falar. E quando pedimos falar com a empresa o governo nos impede alegando que a empresa não tem população e quem tem população é o governo, mesmo sabendo que ao colocar as nossas preocupações no governo eles não respondem nada.

Temos como evidência o caso do senhor Mariano Macasso que a sua casa inundada no final de 2013 à principio de 2014. A sua casa ficou

totalmente alagada que até as águas saíram das janelas e não recebeu nenhum apoio nem do governo e nem da empresa “B” (MCL2).

Na reabilitação das casas tinha a presença de policias a intervir para que as pessoas tivessem medo e não pudessem reivindicar da reabilitação que estava a ser feita nas casas, principalmente para aquelas famílias que recusaram a reabilitação e os 3500 meticais (MCL2).

(As 106 famílias que recusaram a reabilitação e os 3500 meticais agora estão a ser considerados “opositores do governo”) (MCL2).

Ainda na reabilitação o senhor Benedito Mateus foi mobilizado pela senhora administradora do distrito de Moatize Elsa da Barca para aceitar que a sua casa fosse reabilitada prometendo que havia de lhe construir uma casa de apoio, o que não aconteceu, o senhor Benedito Mateus andou atrás da senhora administradora e esta fugiu da responsabilidade e da promessa (CCL2).

Os moradores do reassentamento de Cateme tem medo de se identificar porque em janeiro de 2011 houve perseguições militares há mando do governo (CCL2).

Conforme os discursos proferidos pelo um dos membros da comunidade local e chefe de comunidade local, no entender do pesquisador “isso significa que o governo se transformou numa cortina da empresa “B” uma vez que tende a incobrir aquilo que são os direitos da comunidade afetada pela empresa.

O dilema de construção de casas precárias desde que começou o processo de reassentamento das comunidades providas de Chipanga para Cateme, parece ter havido reclamações por parte das comunidades reassentadas devido ao estado precário das casas atribuídas pela empresa B segundo como documenta a imagem 22 abaixo.

As casas atribuídas a comunidade reassentada parece apresentarem rachas, e algumas vezes reabilitadas várias vezes desde 2009.

Segundo os discursos, quando chove as famílias são obrigadas a dormir nas cadeiras ou por cima de uma mesa porque a água entra de baixo das casas e de cima através do teto. Qualquer tempestade forte as casas correm o risco de desabar, deixando as famílias ao relento.

A empresa “B” a não responder essas reclamações, estaria a fugir do seu comprometimento em termos de responsabilidade social para as populações reassentadas.

A má qualidade das casas construídas é o exemplo do não atendimento daquilo que são os objetivos duma multinacional quando explora suas atividades e desloca as

populações para outras regiões tinha que observar essa componente de atribuição de forma correta para que não haja reclamações dos beneficiários.

A falta de políticas e estratégias por parte do governo e da empresa para responder as necessidades das comunidades reassentadas geram conflitos. Essas falas são contrariadas pelo Santos (2006), que segundo ele as empresas não decidiram na participação direta das ações comunitárias na região em que a organização está presente e melhorar possíveis danos ambientais decorrentes do tipo de atividade que exercem estariam a falhar as suas estratégias de implementação das ações na comunidade. Abaixo a imagem 22 que ilustra a degradação da habitação.

Imagem 22: Família sentada numa das casas atribuídas a quando do reassentamento em Cateme



Fonte: Autor, (2016)

5.2.6. Na área de relacionamento (Comunidade/Governo/Empresa)

Em relação a categoria de relacionamento entre os vários atores seguem alguns discursos abaixo indicados:

De acordo com a percepção do governo existe uma boa relação entre a empresa e a comunidade. *(O governo acredita a existência de boa relação entre comunidade e empresa)* O governo tem o papel fundamental porque ajuda a resolver pequenos conflitos que tem surgido entre a comunidade e a empresa. *(O governo admite do Papel na mediação do conflito)* tratando se de um projeto novo nesse âmbito equívocos não faltaram. *(O governo admite dificuldade na gestão de conflito)* algumas empresas de consultorias sob alocadas pela empresa B as vezes desinformavam as populações culminando em pequenos

conflitos no terreno. *(Dificuldades de encontrar pontos chave do problema)* para atenuar esse conflito foi preciso a intervenção do governo a orientação foi de que qualquer contato que existisse entre a empresa e a Comunidade, era imperioso que o Governo estivesse ou fizesse parte desses trabalhos. *(Necessidade da intervenção do governo na mediação do conflito)* então quando introduzido essa metodologia, muitos processos foram superados, mas a relação é boa. *(Introdução de estratégias para mediação de conflito)* existem alguns, pela experiência de Moatize, para permitir que os assuntos fluam com maior facilidade, foram criadas algumas condições no seio das Comunidades afetadas diretamente pelos projetos, em que esses, chamam de Comissão de moradores, em que essas Comissões quando há preocupação eles canalizam ao Governo, por sua vez o Governo cria um espaço para a gestão desses assuntos (GL2).

No que diz respeito a não o envolvimento de todos o governo de seguinte maneira: Não é fácil haver o envolvimento de todos (GL2).

Contudo é um processo tendo em conta o projeto desta natureza com impactos ambientais, sociais, económicos *(o governo reconhece que o projeto em si constitui problema ambiental social e econômico; em que medida?)* sendo que para a sua implementação deve passar por uma auscultação pública como forma de levar a comunidade a participar no projeto. *(O governo reconhece a importância do envolvimento da população na pré-avaliação do projeto o que significa que o governo não é autónomo na tomada de decisões sobre a implantação de certos projetos nas comunidades)*. Seria difícil levar a todos. *O governo reconhece a importância de trabalhar com as lideranças das comunidades* só depois disso é que o governo tem a autonomia de aprovar o projeto e a posterior implementação (GL2).

Conforme os discursos, o governo insta a criação de uma equipa de membros escolhidos pela própria comunidade no sentido de responderem as suas preocupações junto às entidades da empresa. Porém, o governo acredita a existência de boa relação entre a comunidade e a empresa, entretanto, admite o papel do mesmo na mediação do conflito entre as partes. Ademais, reconhece as dificuldades que existe na gestão do conflito. Para a sua resolução é preciso a criação de estratégias harmonizadas entre as lideranças de vários atores envolvidas.

Do ponto de vista do entendimento do pesquisador concorda com alguns aspectos da opinião referenciada pelo governo quando diz que é preciso o envolvimento de todos, contudo, passapor um processo tendo em conta que o projeto desta natureza com impactos ambientais, sociais e económicos para sua implementação deve merecer uma auscultação pública como forma de levar a comunidade a participar do projeto, e segundo o governo, seria difícil levar a todos.

O governo como agente de arbitragem, deve ser imparcial na implementação desses projetos, no sentido de não lesar tanto a comunidade como a empresa para não ser conotada como culpados. Essas ideias são corroboradas por Amarcy (2006), que segundo ele, ao cumprir as obrigações seria uma forma de as empresas conduzirem os negócios que tornam parceiras e corresponsável pelo desenvolvimento social.

O governo não pode deixar que a população se sinta injustiçada em favor da empresa ou em favor de si mesmo, sob pena de eclosão de conflitos entre as partes envolvidas, nomeadamente conflitos entre a empresa e a comunidade, conflitos entre a comunidade e o governo e vice versa. O projeto dessa natureza, sendo o governo interlocutor, deve respeitar as cláusulas inicialmente definidas antes da sua implementação, ser transparente na sua execução, de modo a evitar o descontentamento generalizado por parte da comunidade abrangida pelo projeto de reassentamento.

O relacionamento passa necessariamente da necessidade de envolvimento de lideranças escolhida em representação da comunidade, o reconhecimento do governo que o projeto em si constitui problema ambiental, social e econômico; o reconhecimento do governo sobre a importância do envolvimento da população na pré-avaliação do projeto o que significa que o governo não é autónomo na tomada de decisões sobre a implantação de certos projetos nas comunidades; o reconhecimento do governo da importância de trabalhar com as lideranças das comunidades, para depois ter a autonomia de aprovar o projeto e posterior implementação.

5.2.7. Na área de concessão

Conforme como os dados coletados pelo governo local seguem alguns discursos dos entrevistados:

Não, isso é concessão da empresa “B”. Se eles não ocuparam é porque prontos, talvez querem evitar esses custos avultantes de reassentamento etc. Nunca tive acesso ao contrato, mas fala-se por aí que são 35 a 50 não sei. Mas nunca tive acesso ao próprio contrato. Então o que acontece em algum momento as próprias pessoas vão ao encontro da mina. Tivemos um caso em que a empresa “B” quis vedar a sua área de concessão para questões de segurança, a actividade mineira é uma actividade de risco em que a população não pode ter acesso a área de operação, então tivessos casos em que as casas em algum momento entraram lá dentro da concessão. A empresa para evitar o reacento tinha que contornar as casas (GL2).

Não, o que nós podemos fazer acho que é trabalhar em conjunto, é trabalharmos em conjunto. Em nalgum momento o Governo tem a sua quota parte, que é promover essas atividades de ocupação de espaço etc., é o Governo que faz a gestão, a Terra é do Estado como é sabido. É o Governo que faz a gestão da Terra, então se algum momento concessionou-se uma porção de Terra para uma empresa e ao mesmo tempo deixa que a população vá ocupar, o Governo tem um papel aí que seria de gerir. Sensibilizar a população para não puder invadir a área já concessionada por uma outra entidade. Por isso que eu estou a dizer que deveríamos trabalhar em conjunto **(GL2)**.

Aquilo que chamamos construções ilegais? É verdade que temos estruturas de Bairro etc., eles acabam não tendo o controlo total nem, há cenários em que, já que o reacentamento está quase na moda, nós temos assistido casos em que quando se fala de reacentamento, quando chega uma empresa, fala-se de reacentamento, de dia para noite pode ser construído 500 casas. Não sei se assistiu, acho que é, onde é que é? Cabo Delgado ou Nampula, linha férrea que estavam a construir, em pouco tempo as pessoas construíram não sei quantas barracas em volta da linha férrea, então em algum momento há esse oportunismo. Eles sabem que lá é área de dono, então para poderem ter alguma coisa aproximam e vão construir lá. Temos casos de algumas empresas, no caso das minas de rovo, nós temos muitas minas, falou-se de um provável levantamento reacentamento, de noite para dia quando fomos para lá fomos encontrar duzentas e tal casas **(GL2)**.

Como vem ilustrado o discurso, o governo reconhece ter concessionado as áreas onde a população reside, entretanto segundo o que havia sido acordado, tinha que se reassentar a mesma população em outras áreas onde provavelmente esteja ausente de minas. Entretanto a população volta de novo para as zonas concessionadas.

A empresa “B” quis vedar a sua área de concessão para questões de segurança, porque a atividade mineira é uma atividade de risco em que a população não pode ter acesso a área de operação. Entretanto as comunidades foram ocupando as áreas consideradas de risco. A empresa para evitar o reassentamento tinha que contornar as casas das comunidades habitadas ilegalmente. Esse discurso é contrariado por Santos (2006), que segundo ele, as empresas ao não corroborar com a implementação ou o cumprimento das ações coloca em risco a sua legitimidade interna e externa para a gestão de conflitos com as comunidades.

O governo reconhece mais uma vez ter negligenciado em não acompanhar de perto ou trabalhar em conjunto com a empresa e a comunidade de modo a evitar o que se chama de ocupação de zonas proibidas. Do ponto de vista para gerir esse conflito

instalado entre a empresa e a comunidade o governo tinha que sensibilizar a população para não invadir a área já concessionada por uma outra entidade.

Para o governo as construções ilegais pode enfraquecer o controle na estruturação de Bairro. O governo reconhece alguns oportunismos em que correram em construir as suas casas nas zonas proibidas de risco como forma de ganhar a indenização. A falta de controlo entre as estruturas do Bairro e o governo local acaba dando problemas desta natureza. É preciso criar uma *estratégia* de relacionamento entre vários atores envolventes de modo que casos de ocupações ilegais desta natureza não aconteçam nas zonas já concessionadas.

5.2.8. Na área de ações de responsabilidade social da empresa

Uma das ações importantes da empresa “B” tem a ver com a implementação das políticas e estratégias da responsabilidade social na comunidade. Nisto, os dados coletados mostram alguns dos exemplos, conforme se segue:

O que eu sei é que as próprias mineradoras estão ligadas, o objetivo principal que é o carvão, além disso, estão secundados com outros serviços. E esses serviços em algum momento são prestados por pequenas empresas locais. Então, é dali que nós podemos dizer que é mais uma valia porque apareceu alguém que está, vai pedir serviços que as nossas empresas locais nacionais vão dando lá. Mesmo em termos de emprego, estamos a ver que quantos nacionais estão lá agora? Se nós dissermos agora para hoje, mesmo para si, dissermos que empresa “B” pare, quantas pessoas vão estar na estrada sem emprego, o que isso vai nos criar? Então, quantas pessoas melhoraram as suas condições de vida com a vinda das, nem todos seriam absorvidos pelo Estado (GL2).

Esses assuntos não se esgotam. Mas a verdade é essa, em algum momento se for a perguntar a população, poderá ter uma outra visão em relação aquilo que tem sido a actuação das grandes mineradoras, mas a verdade nós particularmente conseguimos notar que algo está sendo feito, se nós formos a ver a melhor escola está em Cateme, em termos de infraestrutura se formos a comparar a nível da Província (GL2).

Dos discursos, pode se perceber de que o governo reconhece que com a vinda da empresa “B” criou-se mais postos de emprego.

Algumas empresas locais alavancaram o seu valor econômico, gerou mais emprego nas famílias e puderam crescer mais nas suas rendas e o ambiente local tem

outro aspecto em termos de infra-estruturas. No geral houve um pequeno crescimento local, empresarial e a renda aumentou tanto para o governo através de impostos como para a população através de geração de emprego. Os discursos são corroborados com Borini et. all., (2009) segundo eles, as organizações devem assumir responsabilidade para manter uma sociedade ordeira, justa e legal no lugar onde atuam.

Apesar de reconhecer que é um assunto controverso uma vez que cada um entende da sua forma e explica de como vê as coisas, mas para o governo entende que houve ganhos substanciais tanto para a comunidade como para as empresas locais com a presença da mineradora da empresa “B” no Distrito.

Em termos das ações de responsabilidade social, minimizou o problema de emprego gerado pela empresa empresa “B” e pelas outras empresas subcontratadas pela empresa “B”; houve aumento do número de infraestruturas na comunidade; houve aumento de geração de negócios; houve o melhoramento das condições básicas como: escolas secundárias, hospitais, energia, água, infraestruturas habitacionais, esportivas entre outros aspectos. Segundo os mesmos autores (2009), os consumidores são cada vez exigentes e atentos às empresas que melhor apresentam o desempenho e optando por aquelas que respondem as suas necessidades ou mais.

Quadro 8: Evidências comparativas entre as empresas “A” e “B” sobre as promessas e o cumprimento das ações da Responsabilidade Social na Comunidade

Evidências comparativas entre a Empresa “A” e a Empresa “B” sobre as estratégias de implementação de responsabilidade social na visão de diferentes grupos de interesse para prevenir conflitos		
	Empresa “A” (África)	Empresa “B” (América Latina)
nº	Estratégias de atuação	Estratégias de atuação
1	<p>Construção de um hospital e médica:</p> <ul style="list-style-type: none"> - A Empresa “A” para apaziguar conflitos junto a comunidade usando a sua estratégia de das ações comunitárias construiu um posto de saúde e disponibilizou uma médica para o atendimento dos doentes; - Forneceu alguns bens móveis hospitalares para o bom funcionamento do mesmo. Essas ações são concretizadas com as falas dos entrevistados dos residentes na 	<p>Eduação:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Conforme os discursos o cenário dita o contrário. Houve, no que parece, o reassentamento da população. Sem que tivessem criadas as condições para o efeito; - Adicional a isso, parece não ter havido vontade do governo na colaboração; - Os Discursos mostram a falta de transparência na implantação de políticas de Responsabilidade Social;

	<p>comunidade. É um ganho importante da Empresa “A” no que diz respeito a implementação das suas estratégias junto as comunidades. Diferentemente da Empresa “B” segundo as opiniões dos entrevistados.</p>	<p>- O assunto de Responsabilidade Social na visão dos entrevistados parece estar partidarizado, a sua implementação é com base da orientação partidária;</p> <p>- Com as evidências o descontentamento e o desesperos nas hostes da população é evidente.</p>
2	<p>Vedação de um Cemitério:</p> <p>- Sendo que o cemitério um local sagrado para a sepultura do seu ente querido, os aspectos sócio-culturais e a sua preservação na comunidade são bastantes fortes, a empresa “A” l a percebendo se desta situação tratou de compartilhar de forma ativa das ações de construção do muro de cemitério como forma de atender e apaziguar os conflitos com a comunidade onde opera as suas atividades. Diferentemente da empresa “B”, este, não honrou.</p>	<p>Meio Ambiente:</p> <p>- Um dos aspectos de Responsabilidade Social da empresa “B” tem a ver com os cuidados com o meio ambiente;</p> <p>- Mas nos dados coletados mostram o cenário preocupante dos discursos e das imagens 13 e 14;</p> <p>- A empresa não assumiu a Responsabilidade Social de instalar posto de saúde próximo das comunidades.</p> <p>- Nos discursos o que existe encontra se distante e superlotadas com deficiências de funcionamento.</p>
3	<p>Criação de uma aldeia, Construção de Residências:</p> <p>A Empresa “A” ergueu algumas infraestruturas habitacionais, estradas, eletrificação de Bairro, Escolas com vista a dar o seu contributo nas ações humanitárias respondendo desta forma a estratégias de responsabilidade social na comunidade.</p>	<p>Emprego:</p> <p>- Um dos aspectos negativos da empresa “B” é não absorção de mão-de-obra local segundo os discursos;</p> <p>- Os jovens decidiram dedicar-se em atividades de fabrico de olaria (tijolos) como forma do seu sustento. Como ilustra a imagem 15 da pg. 148.</p>
4	<p>Outras ações importantes:</p> <p>A Empresa “A” para atender as estratégias de responsabilidade social para além das ações acima descritas também beneficiou a comunidade nas seguintes ações:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Abertura de postos de trabalho; ➤ Fornecimento de cabaz alimentício e outros meios; ➤ Distribuição de material escolar e de redes mosqueiteiras; e <p>Abertura de postos de trabalho.</p>	<p>Infraestruturas:</p> <p>- Um dos aspectos da Responsabilidade Social da empresa “B” é a construção de casas condignas;</p> <p>- Os dados dos discursos indicam o cenário contrário e preocupante;</p> <p>- O governo se transformou numa cortina da empresa “B” por incobrir os direitos da comunidade;</p> <p>- As casas construídas parece apresentarem rachas e algumas vezes reabilitadas por várias vezes;</p> <p>- A empresa “B” não responde as reclamações e foge das suas responsabilidades sociais para a população reassentada;</p>

		- A má qualidade das casas são evidências é o reflexo de não estar a cumprir com as obrigações dos objetivos da empresa “B”.
5	<p>Prevenção de desastres ambientais:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Garantiu que tem estado a cumprir nos limites anuais de poluição previstos pela (OMS). - Os mesmos dizeres são da partilha com a da chefe do posto local. <p>Essas falas são contrastadas com um dos membros da comunidade, segundo eles existem sim impactos ambientais negativos.</p> <ul style="list-style-type: none"> - A água escasseia na comunidade; - As evidências das imagens 5 pg. 129 mostram a falta de manutenção dos bens que compõem o hospital e escola. 	<p>Gestão de conflitos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pelos discursos dos entrevistados parece não a ver entendimento entre os líderes governamentais e a comunidade; - No entender dos entrevistados, os líderes governamentais tentam tirar proveito em nome da comunidade; - Existe conflito entre a comunidade e a liderança do governo.

Fonte: Autor, (2016)

6. Conclusões e Sugestões

Perante as análises feitas e interpretação de resultados das empresas “B” e “A” abaixo foi possível concluir o seguinte:

6.1. Conclusões sobre a Empresa “A”

6.1.1. Aspectos positivos da Empresa “A”

Depois da análise e interpretação dos dados, pode-se concluir que, de forma aceitável, segundo as falas dos entrevistados a empresa “A” cumpre com os requisitos da Responsabilidade Social junto da comunidade em que está instalada. Essa conclusão é suportada pelo fato de que, ao longo de sua atividade, a empresa conseguiu beneficiar à comunidade através das seguintes realizações:

- (i) construção de um edifício para o funcionamento de uma esquadra;
- (ii) oferecimento de postos de trabalho à população local;
- (iii) apoio às crianças em idade escolar em materiais escolares;
- (iv) apoio à comunidade em redes mosquiteiras de combate a doenças como a malária;
- (v) apoio à comunidade na construção de habitações melhoradas;
- (vi) construção de estradas;
- (vii) apoio à comunidade em cabazes de gêneros alimentícios e em alguns instrumentos e produtos para cultivo (enxadas, catanas, machados, ancinhos e sementes);
- (viii) na construção de um muro de vedação do cemitério;
- (ix) construção de um hospital e a disponibilização de um médico.

Assim, essas contribuições segundo os discursos dos entrevistados fizeram com que se alavancasse o nível de desenvolvimento das comunidades em comparação ao período anterior à instalação da empresa.

6.1.2. Aspectos negativos

Além dos aspectos positivos apresentados, existem, porém, alguns aspectos negativos que prejudicam a imagem da empresa na comunidade. Esses aspectos segundo os discursos dos entrevistados têm a ver, sobretudo, com a falta de cumprimento da responsabilidade social em:

- (i) fornecimento de água à comunidade;
- (ii) melhoramento de condições hospitalares para internamentos de doentes;
- (iii) ausência de ações coordenadas com outras empresas visando a redução de poluentes.

6.1.3. Avaliação geral sobre a inserção da Empresa “A” na comunidade

Apesar dos negativos mencionados no âmbito da responsabilidade social, podemos afirmar na perspectivas dos discursos dos entrevistados que, no geral, a empresa tem cumprido com as suas estratégias de responsabilidade social na comunidade. Prova disso, é o nível de satisfação bastante elevado da comunidade. Adicionalmente, empresa tem sido, frequentemente, colocada no topo das 100 melhores empresas no País.

Outro dado importante é o nível de comunicabilidade da empresa. Durante o trabalho do campo o pesquisador, constatou que a empresa tem envolvido os líderes do governo local, líderes de comunidade local e a própria comunidade na definição de estratégias de resolução de conflitos, com vista a garantir a manutenção do bom relacionamento tripartido Empresa/Governo/Comunidade. Para fortalecer ainda o relacionamento, no final de cada ano, a empresa tem promovido convívios envolvendo membros da comunidade, governo e funcionários da empresa.

Em face desses aspectos o pesquisador acredita ainda que com essa forma de lidar com os vários atores, a empresa pode-se alavancar cada vez mais no âmbito de reputação, dissipando as concepções sociais de que as empresas só se instalam nas comunidades apenas para a maximizarem seus próprios lucros e expropriarem as riquezas em prejuízo das comunidades.

6.1.4. Sugestões para a Empresa “A”

São considerados como desafios para a empresa, o governo e a comunidade os seguintes:

a) Para a Empresa “A”:

No âmbito da sua responsabilidade social, a Empresa “A” deve:

- (i) criar condições de alargamento do centro de saúde com vista a dar resposta à maior demanda dos doentes;
- (ii) abrir furos de água para ajudar a minimizar os problemas da falta desse líquido na comunidade;
- (iii) realizar estudos regulares e aprofundados os níveis de poluição e estratégias de sua redução. Além da própria Empresa “A”, esses estudos devem envolver também a própria comunidade, a Direção Provincial do Ambiente, a Direção Provincial da Saúde e outras empresas que atuam na comunidade.

b) *Para o Governo*

Com vista a contribuir na responsabilidade social da empresa, o Governo deve:

- (i) criar condições em recursos humanos com vista a responder à demanda dos doentes que se fazem presentes na unidade hospitalar;
- (ii) disponibilizar medicamentos em quantidades razoáveis de modo atender de forma eficiente aos pacientes que buscam aos cuidados médicos nesse hospital;
- (iii) fazer a manutenção dos bens móveis e imóveis ofertados pela empresa com vista a maximização o tempo de durabilidade dos mesmos.

c) *Para a comunidade*

Tendo em conta que a comunidade é o maior beneficiário das ações de responsabilidade social da empresa, ela (a comunidade) deve:

- (i) mobilizar esforços no sentido de preservar os bens recebidos da empresa;
- (ii) colaborar com a empresa na procura de estratégias de melhoramento das relações tripartidas: Empresa/Governo/Comunidade.

6.2. Conclusões sobre a Empresa “B”

6.2.1. Aspectos positivos da Empresa “B”:

No âmbito da responsabilidade social da Empresa “B” segundo os dados colhidos nos discursos dos entrevistados, importa o pesquisador destacar os seguintes aspectos positivos:

- Eletrificação da vila;
- Construção de estradas;
- Fornecimento de água potável;
- Melhoramentodas condições de saúde, educação e habitação;
- Aumentou de níveis de negócios e de empreendedorismo na comunidade.

6.2.2. Aspectos negativos da Empresa “B”:

Além dos aspectos positivos destacados, vale também mencionar os aspectos negativos da empresa no âmbito da responsabilidade social socorrendo das entrevistas efetuadas aos visados e dos discursos proferidos pode se destacar:

- Elevados níveis de poluição ambiental nas comunidades;
- Ausência de políticas de avaliação e mitigação dos impactos ambientais devidos à poluição;
- Fraco ambiente de relacionamento tripartido Empresa/Governo/Comunidades;
- Ausência de estratégias eficazes para a resolução de conflitos Empresa/Comunidades;
- Maior índice de insatisfação originada através da falta de cumprimento da questão de Responsabilidade social(faltade oferecimentode postos de emprego à comunidade local; condições de saúde deploráveis originado através dos impactos ambientais e entre outros aspectos);
- Casas construídas sem oferecimento de qualidade;
- Falta de construção de escolas do nível secundário para beneficiar as populações reassentadas pela empresa.

6.2.3. Avaliação sobre a inserção da Empresa “B”na comunidade

De acordo com os discursos proferidos pelos entrevistados, pela natureza de sua atividade (extração de carvão mineral), a Empresa “B” criou e continua a criar impactos ambientais negativos bastante elevados. Adicionalmente, o pesquisador registra-se os aspectos relacionados com a ausência de políticas para a minimização desses impactos.

Outro aspecto relevante tem a ver com o ambiente de relacionamento empresa/comunidades. Pelo que o pesquisador constatou durante a pesquisa, a empresa

parece não ter um bom relacionamento com as comunidades. Esse fato parece me ter sido agravado pela falta de política de inclusão do governo local que no entender dos entrevistados, no lugar de o governo *arbitrar* os conflitos empresa/comunidade, tem fomentado ações que beneficia única e exclusivamente a empresa em detrimento das comunidades, particularmente com relação aos direitos de reassentamento, cujas terras segundo eles, foram expropriadas pela empresa.

Desse modo, em uma avaliação geral nos discursos, a empresa “B”, apresenta uma inserção bastante negativa nas comunidades, em consequência das suas estratégias das ações de responsabilidade social.

6.2.4. Sugestões para a Empresa “B”

a) Para a Empresa “B”:

- A empresa deve encontrar estratégias que possam mitigar os impactos ambientais na comunidade;
- Estabelecer laços de relacionamento envolvendo os líderes de comunidade local e gestores da empresa;
- Construir infraestruturas próximo da comunidade reassentada como (escolas secundárias, postos de saúde e casas com qualidades).

b) Para o Governo

Com vista a minimizar os conflitos entre a empresa e as comunidades, no âmbito das políticas de responsabilidade social, o Governo deve:

- (i) garantir, de forma escrupulosa, aplicação das políticas de responsabilidade social;
- (ii) garantir, de forma imparcial, os direitos de reassentamento de toda a população, cujas terras foram expropriadas para a atividade da empresa;
- (iii) O governo deve procurar por de lado os interesses pessoais para não ferir a ética e deontologia profissional.
- (iv) encontrar estratégias no sentido de influenciar a empresa com vista a reduzir os impactos ambientais junto a comunidade como forma de garantir a saúde pública e ausente de doenças como (as diarreias crônicas, tosse, dores de cabeça e entre outras na comunidade reassentada);

- (v) envolver a comunidade a participar de forma ativa na implementação das estratégias políticas com vista aumentar um bom relacionamento entre o governo/comunidade.

c) *Para as Comunidades*

- Continuar a lutar junto à empresa para que os seus problemas sejam resolvidos;
- Preservar os patrimónios oferecidos pela empresa com vista que dure mais e se beneficie a outras gerações futuras;

6.3. Avaliação comparativa da responsabilidade social das empresas “A” e “B”

Apesar de que a avaliação da responsabilidade social cada empresa deve ser feita em função do tipo de atividade que exerce e, também, do tipo de comunidade em que se encontra instalada, é importante mencionar que pelos discursos a Empresa “A” apresenta, até o momento, melhores políticas e resultados de responsabilidade social em comparação com a Empresa “B”. Essa avaliação é, segundo as falas dos entrevistados, sobretudo, sustentada através dos discursos proferidos dos conflitos que se registram na relação empresa/comunidade.

Assim, a análise de dados mostra níveis de conflitos bastante maiores na relação Empresa “B”/Comunidade do que na relação Empresa “A”/Comunidade. Esses conflitos são agravados segundo eles, pelas falhas do governo em seu papel fiscalizador.

6.4. Sugestões para futuras pesquisas

Os futuros pesquisadores devem observar com mais evidências sobre as falhas contidas nessa pesquisa com vista a trazer um dado novo para sua contribuição.

Os termos de contratos dos megaprojetos devem estar claros e do conhecimento dos atores envolvidos na implementação das políticas de ações de responsabilidade social.

A conduta do governo sobre a implementação das políticas de responsabilidades sociais empresariais na comunidade devem ser exemplares.

7. Referências

Agência de Informação de Moçambique. **Implantação de Megaprojetos da Empresa “B” em Moçambique**, 2012.

Aguilera, R. V., & Cuervo-Cazurra, A. **Os códigos de boa governação em todo o mundo: o que é o gatilho?** *Organization Studies*, 25(3), 2004. P.415-443.

AIM. **Proposta do Plano Estratégico de Desenvolvimento da Província de Tete (2013-2022)**: 10 de fev. 2012.

ASHLEY, Patrícia Almeida, **Ética e Responsabilidade Social nos Negócios**. São Paulo, Saraiva, 2002.

-----, **Ética e Responsabilidade Social nos Negócios**. 2. Ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

Albuquerque, J. B., Filho, & Machado-da-Silva, C. L. Práticas organizacionais e estrutura de relações no campo do desenvolvimento metropolitano. **Revista de Administração Contemporânea**.13(4), 2009. P. 626-646.

AMARCY, Sofia Issufo; **a Responsabilidade Social das Empresas e o Seu Impacto no Desenvolvimento Económico**. Maputo, UEM – Faculdade de Economia, 2006.

BARBOSA, Edmery Tavares, et al., **Responsabilidade Social como estratégia de Marketing Social**. Sed, SI, 2003.

Bertucci, J. L. A., Bernardes, P., & Brandão, M. M. **Políticas e práticas de governança corporativa em empresas brasileiras de capital aberto**. *Revista de Administração da USP*, 41(2), 2006. P.183- 196.

BORGER, Fernanda Gabriel, **Responsabilidade social: efeitos da atuação social na dinâmica empresarial**. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de São Paulo. São Paulo: PPGA/USP, 2001.

-----, **Considerações Teóricas sobre a Gestão da Responsabilidade Social Empresarial** – Disponível em <http://www.ethos.org.br>2006.

Borgerth, V. M. C. **SOX: Entendendo a Lei Sarbanes- Oxley: um caminho para a informação transparente**.São Paulo: Thomson, 2007.

BARIN CRUZ. **O conceito da Responsabilidade Social no mundo empresarial**. São Paulo, 2009.

BORINI, F. M.; OLIVEIRA Jr, M. M.; CHUEKE, G. V. Transferência Reversa de Práticas de Responsabilidade Social Corporativa em Subsidiárias Estrangeiras no Brasil. **BBR.Brazilian Business Review**, v.9, n.4, 2009. P.45-79.

----- Transferência Reversa de Práticas de Responsabilidade Social Corporativa em Subsidiárias Estrangeiras no Brasil. **BBR.Brazilian Business Review**, v.9, n.5, 2012. P. 81-105.

Castel-Branco, Carlos Nuno. **Megaprojectos e Estratégia de Desenvolvimento – Notas para um Debate**. Instituto de Estudos Sociais e Económicos (IESE). Maputo: 2002.

-----**Os Megaprojectos em Moçambique**: Que Contributo para a Economia Nacional? Maputo: Fórum da Sociedade Civil sobre Indústria Extractiva – Museu de História Natural. Apresentado em 27 e 28 de novembro, 2008.

-----e Cavadias, Elton Jorge. **O Papel dos Megaprojetos na Estabilidade da Carteira Fiscal em Moçambique**. Maputo: Autoridade Tributária de Moçambique II Seminário Nacional sobre Execução da Política Fiscal e Aduaneira. 2009.

CAMPBELL, Joanna Tochman; EDEN, Lorraine; MILLER, Stewart R. Multinationals and corporate social responsibility in host countries: Does distance matter? **Journal of International Business Studies**, v.43, 2012. P.84-106.

Christiane K. G.; Rodrigo B. De-Mello; Anielson B. da Silva. **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais**: (Paradigmas, Estratégias e Métodos). 2ª Ed. Saraiva, 2012.

CIP. **Megaprojetos em Moçambique**: seus contornos para o desenvolvimento da economia em Moçambique, 2009.

CLÁUDIA, W.L. SÁ. **Fatores que influenciam as estratégias empresariais de investimentos externo direto em países emergentes no segmento de geração de energia elétrica**. Tese (Doutorado em Administração de Empresas – FGV/SP), 2011.

CONSTITUIÇÃO DA REPÚBLICA, **Imprensa nacional de Moçambique**. Maputo, 2004.

COMISSÃO DE ESTUDOS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL, **Demonstração da Responsabilidade Social**. Sed, Porto Alegre – RSCE, Conselho Regional de contabilidade do Rio Grande do Sul, 2009.

COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pámela S., **Métodos de Pesquisa em Administração**. 7ª Edição, Porto Alegre, Bookman, 2003.

DOS SANTOS, Elaine Maria, et al., **Responsabilidade Social**: a Percepção dos Alunos de Engenharia de Produção, Sed, Fortaleza, XXVI ENEGEP, 2006.

DONNELLY James H., GIBSON James L, IVANCEVICH, John M, **Administração – Princípios de Gestão Empresarial**. 10ª edição, Lisboa Mc graw Hill, 2000.

DRUCKER, Peter. **Administrando para o futuro**: os 90 anos e a virada do século. 2ª edição São Paulo: Pioneira Editora, 1992.

FARIA, A., SUERBRONN, F. F. A responsabilidade social é uma questão estratégica? Uma abordagem crítica. *Revista de Administração Pública*, v..42, n.1, jan/fev. 2008. P.07-33.

GAGO, Carlos Corrêa, et al., **Responsabilidade Social das Empresas Portuguesas – 25 Casos de Referência**, Sed, Sl, Companhia das Cores, 2005.

Instituto Ethos de Empresa e Responsabilidade Social e Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae)) - **Responsabilidade Social Empresarial para Micro e Pequenas Empresas**. São Paulo, 2003.

INE, **Localização geográfica de Moçambique**. Dados do Censo Populacional, 2007.

KOTLER, Philip, et al., **Princípios de Marketing**. 7ª edição, Rio de Janeiro, 1999.

_____. **Administração de Marketing**: Análise, Planejamento, Implementação e Controle, 5ª edição, São Paulo, Atlas, 1998.

_____. **Administração de Marketing**. Lisboa, Décima Edição, Edição do Novo Milénio, Prentice Hall, 2003.

LEVEC, Andrea Regina H. Cunha, et all., **A Responsabilidade Social e Sua Interface com o Marketing Social**. Sed, Sl, Sd. Rev. FAE, Curitiba, v.5, n.2, maio/agosto, 2002. P.15-25.

MACHADO FILHO, C. A. P.; ZYLBERSZTANJN, Decio. A empresa socialmente responsável: o debate e as implicações. **RAUSP – Revista de Administração**, v.39, jul/ago. 2004. P.242-254.

MADUREIRA, Mário António Soares, **Introdução à Gestão**. Lisboa, 1ª edição, 1990.

Mahomed, Mahomed Rafique Jusob. **Tendências do Investimento Privado em Moçambique**. Maputo, 2014.

Meneses, M. P.G. **A pertinência dos Megaprojetos e sua sustentabilidade econômica**. Moçambique, 2009.

Mosca, J.; SELEMANE, T. Eldorado, Tete: **os megaprojetos de mineração**. Maputo: Centro de Integridade Pública, 2011. P.75.

MULLER, Alan. Global versus local CSR strategies: **European Managment Journal**, v.24, n.2-3, abr. /jun. 2006. P.189-198.

NETO, Antônio Moreira de Carvalho, et al., **Responsabilidade Social Começa em Casa?**: Um Estudo das Políticas de Recursos Humanos de Organizações Signatárias do Global Compact, Sed, Minas Gerais, VII SEMEAD, 2001.

NETO, F. M; FROES, C., **Gestão da Responsabilidade Social Corporativa: O Caso Brasileiro.**, Sed, Rio de Janeiro, Qualitymark, 2001.

North, D. C., **Institutions, institutional change, and economic performance:** Cambridge: Cambridge University Press, 1990.

O QUE É RESPONSABILIDADE SOCIAL? “in Revista FAE Business”, Nº 9, setembro, 2006.

OLIVEIRA, Alberto de, A., **Introdução à Teoria Geral da Administração.** 7ª edição, Rio de Janeiro, Campus/Elsevier, 2003.

OLIVEIRA, Alberto de A. **Gestão Ambiental Entre o Discurso Legitimador e Práticas Instrumentais.** Goiânia, Universidade Católica de Goiás, 2007.

KPMG. **Revista 100 Maiores Empresas de Moçambique**, edição de 2007.

AMDC. **Revista da Associação Empresa “A” para o Desenvolvimento da Comunidade.** Bienal, Edição nº4: 2006/2007.

REA, M. Louis; PAKER, A. Richard, **Metodologia da Pesquisa:** do Planejamento à execução, Sed, São Paulo, Pioneira, 2000.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo, **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração,** 3ª edição, São Paulo, Atlas, 2005.

Robert K. Yin. **Estudo de Caso.** Planejamento e Métodos. 5ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

SAVANA. **Contributo dos megaprojetos em Moçambique:** último relatório do FMI, 2006.

SERRA, Carlos, **Colectânea de Legislação do Ambiente,** 3ª edição: SI, 2007.

SEVERINO, Antônio Joaquim, **Metodologia do Trabalho Científico,** 23ª edição, São Paulo. Cortez Editora, 2007.

SILVA, Cassandra Ribeiro O., **Metodologia e Organização do Projeto de Pesquisa** (Guia Prático), Fortaleza: Centro Federal de Educação Tecnológica do Ceará, 2004.

PISANO G. P., e SHIH, e W.C. **“Restaurando americana Competitividade”.** Harvard Business Review, 2009. Pp. 114-125.

PORTER, M. E.; KRAMER, M. Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility. **Harvard Business Review**, v.84, n.12, 2006. P. 78-92.

------. The big idea: creating shared value. **Harvard Business Review**, v.89, n.1-2, 2011.

PORTER, M. E.; Van Der LINDE, C. Green and Competitive. **Harvard Business Review**, v.73, n.5, set/out. 1995. P.120-134.

SCHROEDER, Jocimari; SCHROEDER, Ivanir. Responsabilidade social corporativa: limites e possibilidades. **RAE-eletrônica**, v.3, n.1, jan/jun., 2004.

ZARPELON, Márcio Ivanor; **Gestão e Responsabilidade Social**: NBR 16.001/SA 8.000: Implantação e prática, Sed, Rio de Janeiro, Qualitymark, 2006.

Outras leituras:

Bernstein, H. "A Economia Política do Milho Filiere". *Journal of Studies Camponesas*: vol.23, nº 2/3, 1996.

Kaplinsky R. "espalhar os seus benefícios? O que podem ser aprendidas a partir de análise da cadeia de valor" *Journal of Development Studies*, Vol. 37, N º2, 2000.

Porter M. E. **Vantagem Competitiva: Criando e Sustentando um Desempenho Superior**. N. York: The Free Press, 1985.

Raikes P., M. Friis-Jensen e S. Ponte "Análise Commodity cadeia global e da Abordagem francesa Filiar". Economia e Sociedade, 2000.

Womack, James P. e Daniel T Jones **Lean Thinking**: banir Resíduos e criar riqueza em sua corporação, N. York: Simon & Schuster, 1996.

Websites:

Conceito de Responsabilidade Social. Disponível em:

<http://www.gestiopolis.com/recursos5/docs/fin/reposacuma.htm>, acesso em 13 de Abril de às 8h e 15min, 2011.

Responsabilidade Social vs Marketing Social. Disponível em:

<http://www.sinprorp.org.br/clipping/2005/045.htm>, acesso em 19 de Maio de às 18h e 57min, 2011.

Marketing Social. Disponível em: http://pt.m.wikipedia.org/wiki/Marketing_social, acesso em 19 de Maio às 19h e 20 min de 2011.

ISO 26000. Disponível em: <http://eco-gest.blogspot.com/2011/05/norma-iso-260002010.html>, acesso em 09 de Junho às 12h e 30 min, de 2011.

Apêndice - A

Estimado excelência, o meu nome é: RAIMUNDO ALFÂNDEGA MATEÇO, sou estudante da Pós-Graduação do Curso de Doutorado em Administração de Empresas na EAEFGV-SP Brasil. Pretendo efetuar uma pesquisa na linha de Estratégia Empresarial intitulada: **Responsabilidade Social Empresarial das Empresas B e A na América Latina e África ambas respectivamente em Moçambique.**

Este questionário ou guião de entrevista serve exclusivamente para recolha de dados, as informações obtidas serão tratadas confidencialmente.

Questionário/Guião de Entrevista Direcionado para membros da empresa

Data da Pesquisa: ____/____/2015

Local da:

Gestores da empresa:

1. Descrição sobre a história da empresa sobre o seu surgimento para a implantação de negócios no nível internacional e em Moçambique.
2. A sua experiência de gestão sobre a RSCE no âmbito da sua atuação no mercado nacional e internacional.
3. Comenta a relação com as outras empresas locais, nacionais e internacionais com a instalação dessa multinacional em Moçambique no âmbito de gestão e negócios e absorção da oportunidade de mão-de-obra.
4. Algumas experiências adquiridas sejam positivas ou negativas na sua atuação.
5. Desafios esperados pela empresa no périplo a médio e longo prazo em Moçambique.
6. Outros pontos relevantes que ficaram por trás e que não foram comentados.

Outros grupos focais da empresa:

1. Pode comentar alguns ganhos de satisfação individual ou constrangimentos observados com a implantação da Empresa multinacional na sua comunidade como colaborador.
2. Perspectivas esperadas como colaborador na empresa, na família e na sua comunidade.
3. Comentários sobre outros pontos relevantes sobre a sua relação com a empresa instaladora na organização e na sua comunidade.

Muito obrigado pela colaboração

Apêndice - B

Estimado excelência, o meu nome é: RAIMUNDO ALFÂNDEGA MATEÇO, sou estudante finalista da Pós-Graduação do Curso de Doutorado em Administração de Empresas na EAEFGV-SP Brasil. Pretendo efetuar uma pesquisa na linha de Estratégia Empresarial intitulada: **Responsabilidade Social Empresarial das Empresas B e A na América Latina e África ambas respectivamente em Moçambique.**

Este questionário ou guião de entrevista serve exclusivamente para recolha de dados, as informações obtidas serão tratadas confidencialmente.

Questionário/guião de Entrevista Direcionado ao Governo e outros atores da praça

Data da Pesquisa: ____/____/2015

Local da:

Governo:

1. O papel do governo na gestão de conflitos entre os vários stakeholders da empresa e entre os gestores de comunidade local e a própria comunidade.
2. Contratos estabelecidos entre o governo e a empresa sobre a duração, cláusulas contratuais estabelecidas entre as partes e o seu cumprimento.
3. Sobre o impacto ambiental da empresa instaladora na comunidade:
 - a) Comentário se existe ou não algo feito para mitigar os impactos ambientais nefastas à comunidade.
4. Alguns desafios e constrangimentos na gestão e implementação desses empreendimentos na comunidade e em Moçambique no geral.

5. Outros pontos relevantes que acha ter ficado de fora e podem ser comentados à luz do trabalho.

Outros atores da praça:

1. Pode comentar alguns ganhos ou constrangimentos observados com a implantação da Empresa multinacional na sua comunidade no País em geral.
2. Comenta sobre se existe o impacto ambiental da multinacional instaladora na sua comunidade (alguns aspectos positivos ou negativos criados pela empresa).
3. Outros pontos relevantes sobre a empresa instaladora na sua comunidade e em Moçambique em particular para o crescimento econômico da economia.

Muito obrigado pela colaboração

Apêndice - C

Estimado excelência, o meu nome é: RAIMUNDO ALFÂNDEGA MATEÇO, sou estudante da Pós-Graduação do Curso de Doutorado em Administração de Empresas na EAEFGV-SP Brasil. Pretendo efetuar uma pesquisa na linha de Estratégia Empresarial intitulada: **Responsabilidade Social Empresarial das Empresas B e A na América Latina e África ambas respectivamente em Moçambique.**

Este questionário ou guião de entrevista serve exclusivamente para recolha de dados, as informações obtidas serão tratadas confidencialmente.

Questionário/guião de Entrevista Direcionado para membros da Cmunidade

Data da Pesquisa: ____/____/2015

Local da:

Líderes da Comunidade Local:

1. Comenta como tem sido respondido/a ou estabelecido/a a ponte entre o governo e os vários stakeholders da empresa para a sua comunidade?
2. Comenta alguns aspectos positivos ou negativos da relação entre o governo e os gestores da empresa instaladora na sua comunidade.
3. Outros pontos relevantes que achas podem ser comentados a luz do trabalho.

Outros grupos focais da comunidade:

1. Pode comentar sobre alguns ganhos ou constrangimentos observados com a implantação da Empresa Multinacional na sua comunidade.
2. Comenta acerca do impacto ambiental com a presença da Multinacional na sua comunidade (aspectos negativos ou positivos conforme o que tem observado).
3. Outros pontos relevantes com a presença da empresa instaladora na sua comunidade.

Muito obrigado pela colaboração