



FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS – RJ

ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS

CENTRO DE FORMAÇÃO ACADÊMICA E PESQUISA

CURSO DE MESTRADO EM GESTÃO EMPRESARIAL

**RESPONSABILIDADE SOCIAL: VALOR CORPORATIVO OU INDIVIDUAL? O
CASO DO CONSÓRCIO DE ALUMÍNIO DO MARANHÃO.**

DISSERTAÇÃO APRESENTADA À ESCOLA
BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E
DE EMPRESAS (EBAPE), FUNDAÇÃO
GETULIO VARGAS, PARA OBTENÇÃO DO
GRAU DE MESTRE EM GESTÃO
EMPRESARIAL.

RAIMUNDO PÉRICLES MATOS BARROS

Rio de Janeiro-RJ

Dezembro - 2005

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS – RJ

ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS

CENTRO DE FORMAÇÃO ACADÊMICA E PESQUISA

CURSO DE MESTRADO EM GESTÃO EMPRESARIAL

**RESPONSABILIDADE SOCIAL: VALOR CORPORATIVO OU INDIVIDUAL? O
CASO DO CONSÓRCIO DE ALUMÍNIO DO MARANHÃO S. A.**

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO APRESENTADA POR

RAIMUNDO PÉRICLES MATOS BARROS

E
APROVADA EM / / .
PELA COMISSÃO EXAMINADORA

Prof. Fernando Guilherme Tenório
Doutor em Engenharia de Produção

Prof. Alexandre Faria

Prof. José Antônio Assunção Peixoto

Os paradigmas criam os mitos, que são um invólucro para a inovação. Os destemidos e os pioneiros os questionam e fecundam o gênesis da mudança, como uma criança que rompe o invólucro para saber o que há dentro dele.

Péricles Barros

DEDICATÓRIA

À minha esposa amada que me apoiou nos momentos difíceis e me fortaleceu nos bons momentos da jornada acadêmica; aos meus pais pela formação e carinho doados;

Às minhas queridas filhas pela cessão da presença de pai em vários momentos de suas vidas; e aos meus irmãos pelo carinho e partilha nos ensinamentos.

AGRADECIMENTOS

Ao professor Fernando Tenório pela orientação e partilha dos conhecimentos na jornada.

À minha esposa Florinda e minhas filhas Karen, Glenda e Lívia pela compreensão e estímulo dados.

Aos meus pais Moacir e Leanira e aos meus irmãos e cunhadas pelo amor e carinho dado.

Aos empregados da ALUMAR por participarem da pesquisa de forma espontânea e idônea.

Aos professores da Fundação Getúlio Vargas, Alexandre Faria e Antônio Puppim de Oliveira, por instigarem a busca pelo novo e desafiador.

Aos colegas de mestrado pela partilha dos conhecimentos, discussões ideológicas, em especial aos colegas Lícia Rios, Sérgio Matos, João Conrado, Jorge França, José Henrique Frazão, Gilson Lago e Ionel Teixeira pelas horas de estudo e construção de uma visão de mundo mais crítica.

Aos amigos do trabalho pelas discussões, análise e informações acerca do estudo, em especial a Hamilton Macau, Francisco Segundo, Rita Laranjeira, Cleide Garcez, Joseane Silva, Antônio Gomes, Ivana Nunes e Perila Moreira, pelo incentivo dado.

Aos meus alunos pela compreensão da elevação do nível de exigências a partir do mestrado acadêmico.

A Faculdade Atenas Maranhense por acreditar no potencial e vontade de crescimento do seu corpo docente.

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	12
1.2	Objetivos.....	14
1.3	Delimitação do estudo.....	15
1.4	Relevância do estudo.....	16
1.5	Hipóteses da dissertação.....	17
1.6	Estrutura da dissertação.....	17
2.	REFERENCIAL TEÓRICO	19
2.1	Responsabilidade social empresarial- surgimento do conceito	19
2.2	Cidadania empresarial	23
2.3	A responsabilidade social sob a ótica dos <i>stakeholders</i>	27
2.4	A responsabilidade social como diferencial competitivo	30
2.5	Valor corporativo	34
2.6	A dimensão ética	38
2.7	As relações entre o terceiro setor e as empresas	42
3.	METODOLOGIA	49
3.1	Tipo de pesquisa	49
3.2	Universo e Amostra	50
3.3	Coleta dos dados	51
3.4	Tratamento dos dados.....	51
3.5	Limitações do método	54
4.	REFERENCIAL PRÁTICO: O CASO ALUMAR	56
4.1	A empresa	56
4.2	Sistema de valores e compromisso social da ALUMAR	58
4.3	Programas e Projetos Sociais da ALUMAR.....	62
5.	RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	70
5.1	Análise qualitativa	70
5.1.1	Perfil dos respondentes/áreas envolvidas	70
5.1.2	Conhecimento de políticas e programas de relações comunitárias	73
5.1.3	Conhecimento de políticas e programas ambientais	76

5.1.4	Percepção às formas de responsabilidade social	79
5.1.5	Participação e comprometimento dos atores envolvidos	81
5.1.6	Imagem empresarial e forma de praticar ações sociais	85
5.1.7	Motivação do funcionário e relação com valores corporativos quanto à prática de ações de responsabilidade social	88
5.2	Análise quantitativa	92
5.2.1	Análise da influência da variável B em G	93
5.2.2	Análise da influência da variável C em G	93
5.2.3	Análise da influência da variável D em G	94
5.2.4	Análise da influência da variável E em G	94
5.2.5	Análise da influência da variável F em G	94
6.	CONCLUSÕES.....	96
7.	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	100
8.	APÊNDICE.....	106

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – O cubo da mudança.

Figura 2 – O que estuda a ética empresarial?

Figura 3 – Localização do complexo Alumar.

Figura 4 – Participação no Consórcio Alumar.

Figura 5 – Valor saúde, segurança e meio ambiente da Alumar.

LISTA DE TABELAS E QUADROS

Quadro 1 – As diferenças entre a filantropia e a responsabilidade social.

Quadro 2 – Significado das quatro dimensões da cidadania corporativa.

Quadro 3 – Orientações estratégicas quanto à responsabilidade social.

Tabela 1 – Modelos de responsabilidade social empresarial.

Tabela 2 – Fatores do instrumento de perfis organizacionais de valores, correspondência com tipos motivacionais dos valores pessoais e metas dos valores organizacionais.

Tabela 3 – Elementos definidores do terceiro setor.

Tabela 4 – Dados da distribuição.

Tabela 5 – Diferença das médias.

Tabela 6 – Posição das variáveis no intervalo.

RESPONSABILIDADE SOCIAL: VALOR CORPORATIVO OU INDIVIDUAL? O CASO DO CONSÓRCIO DE ALUMÍNIO DO MARANHÃO S.A.

RESUMO

O conceito de responsabilidade social corporativa acentua a divergência de opiniões acerca do seu significado. Os valores empresariais que direcionam as ações sociais na empresa são praticados pelos empregados. Este trabalho tem como objetivo verificar se os valores empresariais voltados para a prática da responsabilidade social, influenciam na prática espontânea de ações sociais dos empregados do Consórcio de Alumínio do Maranhão S.A.

Os atores sociais envolvidos foram os empregados da empresa que participaram de algum tipo de ação social fomentada pela mesma no período de 01/01/2003 a 31/12/2004. A metodologia utilizada foi a descritiva e explicativa, buscando descrever o fenômeno responsabilidade social corporativa e explicar suas dimensões e influência na prática espontânea de ações de responsabilidade social.

As conclusões a respeito demonstram que os valores empresariais influenciam os empregados na prática espontânea de ações de responsabilidade social, bem como ressaltam a importância estratégica da responsabilidade social, independente da forma como ela possa se estabelecer e finalmente organiza um conceito mais abrangente de responsabilidade social, que passa pelas diversas abordagens sobre o tema.

PALAVRAS-CHAVE

Responsabilidade social corporativa; *Stakeholders*; Valores; Ética empresarial.

**RESPONSABILIDADE SOCIAL: VALOR CORPORATIVO OU INDIVIDUAL? O CASO DO
CONSÓRCIO DE ALUMÍNIO DO MARANHÃO S.A.**

ABSTRACT

The concept of corporative social responsibility emphasizes the divergence of opinions about your meaning. The business values that direct the social actions at the company are performed by employees. This work has the objective to verify if the business values directed to the social responsibility practice act on free social actions practice of the employees of ALUMAR Consortium.

The social actors involved were employees of the company that took part in some kind of social action supported by it in the period of January 1st 2003 to December 31st 2004. The methodology used was description and explanation searching to describe the phenomenon of corporate social responsibility and explain yours dimensions and influence in the practice of free actions of social responsibility.

The conclusions about demonstrate that business values act on employees in the practice of free actions of social responsibility as well emphasize the strategical importance of social responsibility, regardless the way it could be stablished and finally to organize a concept more included of social responsablity that passes by several boarding about the subject.

KEY-WORDS

Corporative social responsibility; Stakeholders; Values; Business ethic.

1. INTRODUÇÃO

As transformações ocorridas nas últimas décadas no contexto social e econômico trouxeram à tona necessidades que vão além da ótica de satisfação de clientes ou de geração de lucro aos acionistas, suscitando na sociedade diversos questionamentos sobre o tema responsabilidade social corporativa.

Segundo Tenório *et al* (2004) a abordagem da atuação social empresarial surgiu no início do século XX, com o filantropismo. Entretanto esse conceito evoluiu incorporando conceitos como voluntariado, cidadania corporativa, responsabilidade social corporativa e desenvolvimento sustentável.

A interpretação acerca do conceito *responsabilidade social* pode representar as mais diversas formas, desde o âmbito legal e fiduciário até padrões de comportamento mais altos que os do cidadão. Outros entendem o conceito como comportamento eticamente responsável ou doações que denotam caridade (ASHLEY *et al*, 2003)

A partir da década de 80 o termo *cidadania* passou a fazer parte do discurso do empresariado com maior frequência (GOLDBERG, 2001), pois o sentimento geral era que o Estado não supria as necessidades na área social, fazendo com que surgisse nas empresas a compreensão de que o papel delas não se limitava apenas ao contexto mercadológico. Daí surge o conceito *cidadania empresarial* que designava as ações desenvolvidas por empresas em benefício da sociedade.

A crise trazida pelo Estado neoliberal, fez com que surgissem organizações não governamentais para tentar prover a deficiência do Estado. A partir da década de 1990, a ideologia neoliberal continuou a conduzir o debate sobre *responsabilidade social*, reforçando a abordagem do desenvolvimento sustentável, composto pelas dimensões econômica, ambiental e empresarial (TENÓRIO *et al*, 2004; p. 25). Dessa forma as empresas contribuiriam para a

melhoria da qualidade de vida da sociedade, garantindo sustentabilidade e perenidade dos negócios.

Em São Luís, capital do estado do Maranhão, cidade com aproximadamente 870.028 habitantes, destes 837.584 vivendo na área urbana e com taxa de alfabetização em torno de 93,1% (IBGE, Censo 2000), as necessidades não diferem do contexto nacional, apesar de sua economia não estar voltada em sua plenitude para o setor industrial, mas sim para o setor de comércio e serviços, a indústria representa novas oportunidades de emprego e renda sendo um atrativo para a população rural migrar para a capital, tendo o Consórcio de Alumínio do Maranhão, como uma das principais indústrias aqui instaladas e que será objeto de estudo deste trabalho.

A globalização da economia e o avanço das tecnologias de comunicação e informação contribuíram para a fragmentação e exclusão das fronteiras entre países e economias e entre as organizações e sociedade (VOGL, 2000). As organizações modernas passam então a serem regidas por um conjunto de normas e preceitos, não apenas ligados ao mercado, mas à sociedade e comunidade em que atuam.

As pressões exercidas pela sociedade criam a necessidade das empresas buscarem novas posturas morais na forma de conduzir seus negócios. Entretanto há um dilema a ser resolvido no âmbito da decisão estratégica: se as empresas devem ou não se envolver em atitudes voltadas principalmente para responsabilidades sociais. O ponto de vista clássico é que as empresas não devem se envolver, enquanto o ponto de vista contemporâneo prega que elas devem (CERTO e PETER, 1993).

A *responsabilidade social* vista sob a ótica da sociedade norte-americana, que oferece uma liberdade considerável para as organizações empresariais, refere-se à expectativa de que as empresas ajam de acordo com

os interesses públicos, ou seja, que operem de modo consistente com os interesses da sociedade (WRIGHT *et al*, 2000).

Não basta, porém oferecer empregos para as pessoas e bens e serviços aos clientes, responsabilidade social implica mais que isso. Hoje em dia a sociedade espera ações das empresas que ajudem a preservar o meio-ambiente, forneçam produtos seguros, tratem seus funcionários igualmente e proporcionem também melhorias nas áreas de educação, artes e modo de vida das populações carentes.

As empresas a partir deste contexto têm dado um foco significativo para as ações sociais, como forma de garantir a eficácia da gestão corporativa, criando programas, fortalecendo valores e fomentando a prática destas ações sociais pelos funcionários junto às comunidades. A eficácia dessas ações sociais deverá abranger tanto a ótica pública quanto privada (RODRIGUES e TEIXEIRA, 2003). Sob a ótica pública, ela deverá atingir os objetivos previstos e anunciados (pela empresa) no seu relacionamento com a comunidade. Sob a ótica privada, ela deverá contribuir para o alcance dos objetivos do negócio da empresa, que em última instância, estão voltados para os interesses dos demais *stakeholders*¹.

A partir da abordagem dos *Stakeholders* (FREEMAN, 1984), a ação social na empresa será aqui entendida sob duas dimensões da *responsabilidade social corporativa*, a dimensão voltada para a relação entre a empresa e o *stakeholder* “comunidade” e a relação entre a empresa e o *stakeholder* “funcionário”, este último como participante ou agente da ação social.

A partir da premissa que as ações de *responsabilidade social* nas empresas são pautadas em valores corporativos e os funcionários são regidos por tais valores, questiona-se **até que ponto os valores empresariais voltados**

¹ Pessoas, entidades ou grupos que de alguma forma possuam interesse na empresa ou em suas ações. Os mais comuns são: acionistas, funcionários, governo, fornecedores, compradores, associações de classe e ong's.

para a prática da responsabilidade social podem influenciar na prática de ações sociais espontâneas dos funcionários?

1.2. Objetivos

Objetivo Final:

- Verificar se os valores empresariais voltados para a prática da *responsabilidade social*, influenciam na prática espontânea de ações sociais dos empregados do Consórcio de Alumínio do Maranhão S.A.

Objetivos Intermediários:

- Analisar as ações de *responsabilidade social* da empresa na comunidade local;
- Verificar a existência de políticas e programas de *responsabilidade social*;
- Verificar o engajamento dos empregados nos programas e campanhas de *responsabilidade social* ;
- Avaliar até que ponto os empregados praticam os preceitos de *responsabilidade social* na comunidade sob influência das ações oriundas da empresa.

1.3. Delimitação do estudo

O estudo ficou circunscrito a verificar se os valores corporativos de *responsabilidade social* influenciam na prática espontânea de ações sociais dos funcionários da empresa estudada. A pesquisa será suportada pelas relações necessárias entre empresa e *stakeholders* (FREEMAN,1984) e pela abordagem do Instituto Ethos de *Responsabilidade Social*, que entende como *responsabilidade social corporativa*, a compreensão de que a ação social deve

buscar trazer benefícios para a sociedade, propiciar a realização profissional dos empregados, promover benefícios para os parceiros e para o meio ambiente e trazer retorno para os investidores.

A escolha do Consórcio de Alumínio do Maranhão S.A como objeto de pesquisa deu-se devido ao conhecimento do autor dos programas de *responsabilidade social* praticados pela empresa e funcionários, tendo em vista que o autor possui relação de emprego direto com a empresa e a facilidade de coleta de dados pelo mesmo.

O estudo restringiu-se aos programas de responsabilidade social praticados pela empresa e funcionários nas comunidades vizinhas à empresa, no município de São Luís na área denominada grande São Luís, que compreende áreas urbana e rural.

1.4. Relevância do estudo

A questão da *responsabilidade social corporativa* tem despertado significativo e crescente interesse nos mais diversos públicos: acadêmicos, empresários e administradores públicos. Existem vários elementos que podem motivar as empresas a atuar de forma socialmente responsável. Isso pode ocorrer por pressões externas, pela forma instrumental ou por questões de princípios (TENÓRIO *et al*, 2004; p. 33,).

As pressões exercidas por legislações ambientais, consumidores mais críticos e exigentes, relações entre empresa e sindicato, exigências das comunidades afetadas pelas atividades industriais principalmente, criam o contexto de relevância necessário à continuidade do estudo.

A temática é instigante e há uma inquietação da comunidade acadêmica, empresas e sociedade em entender as diversas dimensões da responsabilidade social e também subsidiar discussões futuras acerca do

assunto para consolidação e entendimento do conceito e prática que envolve a responsabilidade social.

Ressalta-se também a necessidade de verificação da prática de ações sociais oriundas das pessoas que estão inseridas nas mais diversas comunidades, como fortalecimento da sociedade civil, através do exercício de cidadania e consciência política e social e as ações sociais corporativas nas comunidades vizinhas às grandes indústrias.

Outro ponto relevante é analisar a relação de interesse do ponto de vista estratégico para a empresa, nas ações de *responsabilidade social*, conforme ressaltado por Cheibub e Locke (2002) esse é um bom fundamento para que as empresas promovam estas atividades.

Finalmente, acredita-se, que o estudo possa servir de base para fortalecer as ações sociais empresariais, estabelecendo formas de atuação social empresarial e individual, assim como a percepção de como os valores corporativos de responsabilidade social podem ser partilhados com outros membros que possuam interesses na organização.

1.5 Hipóteses da dissertação

À medida que a educação se desenvolve, acredita-se que as pessoas se tornam mais conscientes de seus direitos e deveres e por sua vez fortalece o estado democrático e a sociedade civil. De certa forma as ações educacionais voltadas para o cidadão são oriundas do poder público e privado, visto que o aprendizado é mútuo, tanto para as empresas quanto para o cidadão.

A prática de ações e comportamentos socialmente responsáveis e éticos pode configurar uma nova relação de aprendizado em que a sociedade seja a principal beneficiada.

As hipóteses centrais desta pesquisa são:

Ho - *As ações de responsabilidade social da empresa estudada influenciam na prática espontânea de ações sociais pelos empregados.*

H1 – *As ações de responsabilidade social da empresa estudada não influenciam na prática espontânea de ações sociais pelos empregados.*

1.6 Estrutura da dissertação

No capítulo primeiro desta dissertação de mestrado tratamos de uma introdução acerca do tema *responsabilidade social*, delineamos sobre o objetivo final e intermediários, a delimitação, relevância do estudo e suposição da pesquisa.

No segundo capítulo trataremos do referencial teórico necessário para consolidar o entendimento acerca do tema e subsidiar as conclusões a serem feitas a partir da pesquisa de campo.

No terceiro capítulo trataremos da metodologia adotada que norteou o trabalho de pesquisa feito.

No quarto capítulo abordaremos o caso prático, o Consórcio de Alumínio do Maranhão, demonstrando aspectos gerais e particulares referentes à *responsabilidade social corporativa* na empresa.

No quinto capítulo delinearemos os resultados da pesquisa de campo, cujo instrumento de coleta foi o questionário semi-estruturado e efetuiremos as discussões dos resultados à luz do referencial teórico adotado.

No sexto capítulo efetuiremos as conclusões sobre o estudo, efetuando análises e propondo pesquisas futuras.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo discorre sobre as referências teóricas que nortearão a pesquisa, justificando e fundamentando a associação do tema com a necessidade de investigação, bem como apontará autores e abordagens sobre o tema responsabilidade social que sustentarão os resultados de pesquisa por nós pretendidos.

2.1. Responsabilidade Social Empresarial – surgimento do conceito

Nos Estados Unidos e na Europa, a ética e responsabilidade social corporativa eram aceitas como doutrina até o século XIX, onde regras bastante rígida ditavam como prerrogativa do Estado ou da Monarquia a forma corporativa de conduzir os negócios, negando o interesse econômico privado (HOOD, 1998. *Apud Ashley et al.*, 2003; p.18,).

A partir da independência dos Estados Unidos, a necessidade de prestação de serviços de interesse público fez com que houvesse aprovação de leis que proporcionassem o surgimento da condução corporativa dos negócios no âmbito privado. Diversas ações foram julgadas pelos Tribunais americanos tratando a questão da ética e da responsabilidade dos dirigentes, demonstrando que não apenas os interesses dos acionistas, mas interesses filantrópicos deveria também ser alvo empresarial.

Em 1953 num caso de litígio julgado nos EUA, a interpretação da Suprema Corte de Nova Jersey foi favorável à doação de recursos para a Universidade de Princeton, contrariamente aos interesses de um grupo de acionistas, determinando que uma corporação possa buscar o desenvolvimento social, estabelecendo em lei a filantropia corporativa (CAMPBELL *et al.* 1999 *apud Ashley et al.*, 2003; p.19,).

Pinto e Lara (p.2, 2003) consideram como marco no campo da responsabilidade social o lançamento do livro *Responsibility of the Businessman*

de Howard Bowen, em 1953 nos Estados Unidos, ali segundo eles surgem as primeiras manifestações da idéia de inclusão de outros objetivos empresariais, além do lucro.

Antes, porém da filantropia corporativa, no século XVII, os líderes empresariais efetuavam donativos nos EUA, entretanto o faziam como pessoa física e não representando as empresas além de não haver vínculo com os interesses corporativos, pois as restrições legais eram fatos na época (RODRIGUES e TEIXEIRA, 2003). Então já haviam práticas individuais voltadas para a filantropia, criando um caminho na direção da filantropia corporativa.

O conceito de responsabilidade social não é novo. A preocupação com o tema remonta aos anos 50, onde as conseqüências da expansão da indústria já se faziam sentir. Surge, então, como fruto de profundas críticas sociais, éticas e econômicas que as organizações passaram a sofrer ao se verem totalmente envolvidas na economia de mercado. Porém, não se chegou a um consenso sobre seu significado e limites, uma vez que o conceito é amplo, defrontando-se em áreas-limite da ética e da moral (VENTURA 2003; p.2).

A filantropia estabelece uma relação altruísta, sem intenção de ganho, sendo, portanto de cunho assistencialista, mas temporário. Não estabelece continuidade em seu propósito e pode gerar algum tipo de expectativa que em algum momento será frustrada ou interrompida. Nessa linha a filantropia empresarial ou corporativa se dá por meio da doação de recursos materiais ou financeiros às Instituições sociais ou à comunidade.

O ato de filantropia ou assistencialismo, por meritório que seja, é voluntário, circunstancial e se esgota em si mesmo. Pode criar ainda, expectativas para o futuro que não venham, necessariamente, a se realizar, dado o caráter episódico e gratuito de muitos atos filantrópicos (AZAMBUJA, 2001; s.p.).

O altruísmo da filantropia empresarial pode ser visto a partir da idéia de que a qualidade de vida da sociedade depende da preocupação dos seus integrantes com o bem-estar do próximo (MARTINS, 2001). Dessa mesma forma

Alberoni e Veca (1990) reforçam as proposições de Bentham² do utilitarismo como forma de buscar a felicidade coletiva e não individual, sendo a sociedade a soma dos indivíduos que a compõem.

Rodrigues e Teixeira (2003; p. 2) abordam três momentos da filantropia empresarial americana: o da filantropia individual, o da filantropia corporativa e o da estratégica, esse último, catalizado pelo acidente de derramamento de óleo com a empresa *Exxon Valdez*, ocorrido em 1989. Este acidente serviu para evidenciar o quanto a ação social poderia ter ajudado a construir alianças estratégicas para a empresa, pois alianças com ambientalistas poderiam ajudar na recomposição da imagem da *Exxon*. Essa experiência trágica, de certa forma, demonstra uma evolução na forma de pensar a filantropia, mudando da base assistencialista para algo que garanta a permanência da empresa no mercado, ou seja, uma base estratégica.

No contexto atual a filantropia empresarial vem crescendo a cada dia no Brasil e das diversas formas de atuar, a preferência se dá pelas ações filantrópicas que vinculam a compra de produtos de determinada empresa com a destinação da renda para instituições ou organizações assistencialistas (LOPEZ PARRA, 2004). Cada vez mais podemos verificar ações nessa linha e é necessário ampliar-se a discussão a respeito e entender a real motivação dessas ações.

Melo Neto e Froes (2001; p. 26) também enfatizam que a filantropia baseia-se no “assistencialismo”, no auxílio aos pobres, aos desvalidos, desfavorecidos, miseráveis, excluídos e enfermos. Vislumbram a filantropia como uma “simples doação” e a *responsabilidade social* como uma “ação transformadora”, uma nova forma de inserção social e ação na busca efetiva da solução de problemas. Resumem ainda a diferenciação entre *responsabilidade social* e filantropia, conforme quadro a seguir:

² Jeremy Bentham, *An introduction to the principles of morals and legislation*, Londres, Methuen, 1982. In *O Altruísmo e a Moral*. Rio de Janeiro: Rocco, 1990.

Quadro 1. As diferenças entre a filantropia e a responsabilidade social.

Filantropia	Responsabilidade social
Ação individual e voluntária.	Ação coletiva.
Fomento da caridade.	Fomento da cidadania.
Base assistencialista.	Base estratégica.
Restrita a empresários filantrópicos e abnegados.	Extensiva a todos.
Prescinde de gerenciamento.	Demanda gerenciamento.
Decisão individual.	Decisão consensual.

Fonte: Melo Neto e Froes, 2001.

A ausência de clareza dos fins a que estão ligadas as ações de filantropia empresarial, denotam falta de perpetuidade ou longevidade destas ações no que diz respeito à certeza de retorno futuro consistente tanto para a comunidade ou instituição quanto para a empresa. Melo Neto e Brennand (2004) afirmam que a filantropia e assistencialismo, têm consolidado em nossas empresas, a prática de ações de curto prazo, imediatas e pontuais. Geralmente essas ações privilegiam as pessoas que residem nas comunidades mais próximas das instalações da empresa, que na maioria das vezes pouco têm a ver com o foco de seus negócios, caracterizando o que denominam “externalidades econômicas de ações comunitárias”.

A relação filantrópica empresarial ou corporativa, entretanto, deve ser vista também com certa cautela, haja vista que pode ser pano de fundo para intenções mercadológicas, mas em sua essência essa forma inicial de *responsabilidade social* é prática nas organizações, em muitas vezes combinando-se com outras formas a serem entendidas a *posteriori*.

2.2. Cidadania empresarial

O entendimento do termo cidadania antes de tentarmos citar as diversas formas de apresentação da cidadania empresarial, se faz necessário. Na Constituição Federal de 1988 é registrado que:

Todos são iguais perante a lei, sem distinção de qualquer natureza, garantindo-se aos brasileiros e aos estrangeiros no país a inviolabilidade do direito à vida, à liberdade, à igualdade, à segurança e à propriedade (Capítulo I – Dos Direitos e Deveres Individuais e Coletivos- Art. 5º).

Apesar da referência feita na Constituição brasileira existe uma distância ainda muito grande entre o ideal e o real. O estado de carência da população e a ausência de políticas públicas que garantam a efetividade de tais direitos, talvez possam contribuir para um distanciamento do que se configura Cidadania e se aproxime da legitimação do que possa configurar-se como Cidadania empresarial.

As divergências sobre a conceituação de *responsabilidade social* possuem certa similaridade quanto à adequação de um conceito para cidadania corporativa. Pinto e Lara (2003) chamam a atenção para o fato de alguns autores se referirem à cidadania empresarial como responsabilidade social corporativa, outros se referem a ela como ética corporativa e mais recentemente a interação entre os negócios e o ambiente social dão a conotação necessária ao termo, que deve identificar uma série de comportamentos que definam o desempenho social dos negócios.

Segundo Lopez Parra (2004):

O termo cidadania empresarial tem sido muito utilizado para demonstrar o envolvimento da empresa em programas sociais de participação comunitária por meio do incentivo ao trabalho voluntário, do compartilhamento de sua capacidade gerencial, de parcerias com associações ou fundações e do investimento em projetos sociais nas áreas de saúde, educação e meio ambiente. Atualmente, o termo voluntariado empresarial é usado como sinônimo de cidadania empresarial. É importante ressaltar que o voluntariado é uma forma de atuação específica da empresa junto à comunidade e o conceito de

cidadania empresarial representa uma atuação social bem mais ampla. Ou seja, a ação voluntária contribui para a cidadania empresarial (LOPEZ PARRA, 2004; p. 101).

Goldberg (2001), afirma que o voluntariado empresarial é uma rota estratégica que traz ganhos para a empresa, a comunidade e funcionários. Ajudando a construir uma sociedade mais saudável e trabalhando, melhorando a qualidade de vida e perpetuando a atividade empresarial.

Sendo assim voluntariado empresarial é algo importante para a construção da cidadania empresarial e cabe entender seu significado para melhor organizar a forma de um conceito ainda em construção. Szazi (2001; s.p) define o voluntariado como:

O conjunto de ações empresariais para incentivar os funcionários a engajarem-se em atividades voluntárias na comunidade. Tais ações são variadas e podem consistir em cessão de espaço e recursos da companhia para o desenvolvimento de atividades voluntárias e aproximação de funcionários e entidades interessadas em tal colaboração (SZAZI, 2001; s.p).

Esse conjunto de ações pode estar ligado a uma necessidade de manter viva e evidente a imagem empresarial de incentivo e participação na solução de problemas da comunidade, muitas vezes empregando recursos tidos como para gerar lucro e fora do foco empresarial. Para Lopez Parra (2004; p. 103), “a necessidade de regular e regulamentar as ações sociais decorre da urgência do capitalismo em manter vivo seu espírito capitalista, ou ainda, da necessidade de instrumentalizar todas as ações para ter controle dos resultados”.

A cidadania empresarial vem sido utilizada ultimamente para demonstrar o envolvimento da empresa em programas sociais de participação comunitária, incentivando o trabalho voluntário, compartilhando a sua capacidade gerencial e investindo em projetos sociais, não pode ser confundida com o conceito de voluntariado empresarial, segundo Szazi (2001), a ação voluntária contribui para a cidadania empresarial.

Fisher e Schommer (2000; p. 103) *apud* Tenório *et al* (2004; p. 30) propõem que, uma empresa, por possuir personalidade jurídica distinta da de seus acionistas e proprietários, pode ser considerada um cidadão:

Cidadania empresarial pode ser entendida, então, como uma relação de direitos e deveres entre empresas e seu âmbito de relações e participação ativa empresarial na vida de suas cidades e comunidades, participando das decisões e ações relativas ao espaço público em que se inserem (FISHER E SCHOMMER, 2000; p. 103, *apud* TENÓRIO *et al*, 2004; p.30).

Os diferentes estágios que as empresas passam, associam-se a comportamentos distintos com relação à cidadania empresarial. Inicialmente ao se instaurar em um local, a visão da essência de sua natureza, ou seja, retornos financeiros são priorizados, tendo pouca preocupação social, restringindo-se apenas às obrigações legais. Num segundo estágio a empresa busca as ações sociais que engloba os interesses de vários grupos, remetendo à responsabilidade social corporativa. Em um último estágio a empresa busca operar sob uma ótica estratégica e um comprometimento ético, tornando-se assim uma empresa cidadã (MARTINELLI, 2000).

Não há, entretanto uniformidade de conceito para a cidadania corporativa assim como não há para a *responsabilidade social*. Para Davenport (*Apud* Pinto e Lara, 2003), a partir de 1990, o termo cidadania corporativa tornou-se comum no meio empresarial para indicar os comportamentos que definem o desempenho social corporativo.

Carroll (1991) sugere significados para as diversas dimensões que a cidadania corporativa pode assumir, de acordo com as exigências dos *stakeholders*: econômica, legal, ética e filantrópica.

Quadro 2 – Significado das Quatro dimensões da cidadania corporativa.

DIMENSÕES	SIGNIFICADO
Econômica	A dimensão econômica incluiria as obrigações para a empresa ser produtiva, lucrativa e atender às expectativas dos acionistas de obter retorno sobre o investimento. Todos os outros papéis dos negócios são atributos derivados desse pressuposto fundamental.
Legal	A dimensão Legal requer que o negócio acrescente à sua missão econômica, um respeito às leis e aos regulamentos. A sociedade espera que os negócios ofereçam produtos dentro das normas de segurança e obedeçam a regulamentações governamentais.
Ética	A dimensão ética leva em consideração princípios e padrões que definem a conduta aceitável determinada pelo público, órgãos regulamentadores, grupos privados interessados, concorrentes e a própria organização. A tomada de decisões deve ser feita considerando-se as consequências de suas ações, honrando o direito dos outros, cumprindo deveres e evitando prejudicar os outros.
Filantrópica	A dimensão filantrópica prevê que o negócio deve estar envolvido com a melhoria da sociedade através da responsabilidade legal, ética e econômica, bem como a adoção de práticas filantrópicas. A dimensão filantrópica prevê atividades que são guiadas pelo desejo dos negócios em se engajar em papéis sociais não legalmente obrigatórios, mas que estão se tornando cada vez mais estratégicos.

Fontes –Carroll (1991), Maignan e Ferrel (2001), Ferrel *et al.* (2000)

Carrol (1991) destaca as faces da cidadania corporativa com o constructo denominado “Pirâmide da Responsabilidade Social ou da Cidadania Corporativa”, abordando as quatro dimensões explicadas no quadro 2. Ao rever o constructo dessas dimensões o autor enfatiza que as dimensões se relacionam intimamente, apesar do freqüente conflito entre elas. Ressalta também que uma dimensão não existe separadamente das outras e que ao adotar o conjunto delas a empresa estaria adotando a cidadania corporativa (CARROL, 1998).

A cidadania empresarial abre espaço para a discussão de a quem as ações sociais das empresas devem interessar e como se dá essa relação nos meios empresariais por partes muitas vezes externas à organização, sendo necessário o entendimento da abordagem do conceito de *responsabilidade social* do ponto de vista dos *stakeholders*.

2.3 A responsabilidade social sob a ótica dos *Stakeholders*

A expressão *responsabilidade social* apesar de muito falada e difundida nos mais diversos segmentos seja ele empresarial ou civil, é ainda algo a ser profundamente estudado, pois seu dinamismo e extensão requerem isso. As empresas vivem em seu dia-a-dia o espectro da incerteza e há a necessidade de mitigar a influência desta na continuidade do negócio. A *responsabilidade social* para D'Âmbrósio e Mello (1998) *apud* Melo Neto e Froes (1999, p. 78) é “a decisão de participar mais diretamente das ações comunitárias na região em que está presente e minorar possíveis danos ambientais decorrente do tipo de atividade que exerce”.

Para Oded Grajew³, Diretor-Presidente do Instituto Ethos:

O conceito de responsabilidade social está se ampliando, passando da filantropia, que é a relação socialmente compromissada da empresa com a comunidade, para abranger todas as relações da empresa: com seus funcionários, clientes, fornecedores, acionistas, concorrentes, meio ambiente e organizações públicas e estatais.

É unânime entre os autores que as empresas estão ligadas direta ou indiretamente a diversas pessoas, grupos, ou entidades que possuem interesses nas mesmas. Há uma complexa rede de relacionamentos diretos ou implícitos entre os *stakeholders* e isso configura a necessidade de olhar a *responsabilidade social* sob outra ótica.

Para Freeman (1984) “*stakeholders* são qualquer grupo ou indivíduo que é afetado por ou pode afetar a realização dos objetivos de uma organização”. As relações entre as empresas e o ambiente em geral, não foram abordadas do ponto de vista abrangente, até a década de 1980, ignorando alguns *stakeholders* e marginalizando outros. Essa forma de administração estratégica era perfeitamente aceitável em ambientes de relativa estabilidade, não em um mundo de turbulências.

³ Grajew, Oded. “Pessoa física em paz com a jurídica”, Valor, coluna Empresas & Comunidades, 01/06/2000, p. B-2, *apud* Melo Neto & Froes (1999).

O autor propõe a divisão dos *stakeholders* em dois grupos (primários e secundários), de acordo com os direitos estabelecidos nos recursos organizacionais. Os *stakeholders* primários são os que possuem direitos legais sobre os recursos organizacionais (acionistas e credores). Os *stakeholders* secundários são aqueles cujo direito sobre os recursos organizacionais está de alguma forma baseado em critérios éticos (comunidade, consumidores, funcionários).

A abordagem dos *stakeholders* é uma abordagem estratégica que integra a análise econômica, política e moral, planejando ativamente a nova direção da empresa para o futuro sendo necessário não omitir ou segregar nenhuma parte que tenha interesse na empresa, nem mesmo a que possa ter relação de conflito ou concorrência. A separação em partes ou grupos mais ou menos importantes, não deve existir tendo a empresa que questionar qual o seu propósito, encorajando os gerentes a articularem a criação e compartilhamento de valor que aproximem seus *stakeholders*; e que responsabilidade a administração tem para com estes, direcionando os gerentes a articular como o negócio irá relacionar-se com as partes interessadas.

Clarkson (1995), afirma que *stakeholders* são pessoas ou grupos que têm, ou reivindicam posse, direitos ou interesses em uma organização e possuindo interesses e reivindicações similares, podem ser classificados como pertencentes ao mesmo grupo, como empregados, acionistas, clientes, fornecedores. Fombrun *et al* (2000) insere no conjunto de *stakeholders* proposto por Freeman, os agentes reguladores, a mídia, os ativistas e os parceiros comerciais, asseverando que as empresas podem ter oportunidades de ganhos e minimização de riscos, a partir das ações de *responsabilidade social* e sua relação com esses *stakeholders* envolvidos.

Para Wright *et al* (2000; p. 99), os vários *stakeholders* terão objetivos gerais diferentes para a empresa e cada um deles enxerga a empresa de uma perspectiva diferente. Discorre que há uma árdua tarefa da alta administração

em conciliar e satisfazer cada *stakeholder* e ao mesmo tempo focar em seu próprio conjunto de objetivos. Existe, entretanto a visão tradicional da empresa focada no acionista e desta forma a alta administração e o conselho de administração estariam comprometidos num primeiro plano com os proprietários. Segundo Wright *et al* (2000) uma perspectiva mais ampla reconhece a complexidade das empresas e que estas dependem dos recursos ambientais, não podendo maximizar apenas os interesses de um único *stakeholder*.

Alguns autores por sua vez demonstram certo cuidado com relação à perspectiva de maximização equilibrada dos *stakeholders* citada por Wright *et al* e Freeman e Mc Vea, como é o caso de Kroll (no prelo, *apud* Wright *et al*, 2000) que afirma que a administração serve a seus próprios interesses, pois buscam estratégias que, no final aumentam suas próprias recompensas; e Child (1969, *apud* Wright *et al*, 2000) propõe que os planos de opções de ações e os altos salários aproximam mais os interesses da alta administração e dos acionistas. Jensen (2000) contrapõe-se à teoria dos *stakeholders* argumentando que a lógica da empresa é seguir apenas uma função-objetivo, ou seja, a busca da maximização do valor de mercado da empresa, em concordância com Friedman⁴, ressaltando que os aspectos propostos por Freeman (1984), são apenas aspectos de estratégia e tática empresarial que não perdem de vista a função de criação de valor para a empresa.

Para Ashley *et al* (2003; p. 37), há diversas orientações estratégicas das empresas quanto à *responsabilidade social* e algumas alternativas podem ser verificadas com relação ao foco necessário da relação da empresa com cada grupo de *stakeholder*, podendo essas estratégias ser combinadas entre si.

⁴ FRIEDMAN, M. The social responsibility of business is to increase its profits. New York Times Magazine, p. 33, 122-125, 13 Sept. 1970, *apud* Wrigth *et all.*, 2000.

Quadro 3 – Orientações estratégicas quanto à responsabilidade social.

Orientação	Objetivo	Visão
Acionistas	Maximização do lucro	Econômica
Estado/Governo	Cumprimento das obrigações legais	Jurídica
Empregados	Reter e atrair funcionários qualificados	Da área de Recursos Humanos
Comunidade	Relacionamento socialmente responsável com a comunidade na qual se insere	Assistencialista
Fornecedores e compradores	Relações comerciais éticas	Cadeia de produção e consumo
Publicação de relatórios e promoção da marca	Balanço social	Marketing social
Ambiente-natural	Desenvolvimento sustentável	Ambiental

Fonte: Ashley *et al* (2003).

As empresas em consonância com o mercado, que a cada dia que passa demonstra instabilidade quanto à forma de reagir aos estímulos empresariais, têm buscado o ambiente estratégico para fazer valer seu princípio natural de existência, a continuidade, identificando e implantando formas de manterem-se competitivas, independente do contexto onde atuam.

2.4 A responsabilidade social como diferencial competitivo

A pressão exercida pela sociedade sobre as organizações para que sejam socialmente mais justas e responsáveis faz com que a *responsabilidade social* avance à medida que a competição torna-se cada vez mais globalizada entre as empresas, que buscam cada vez mais se diferenciar frente aos concorrentes.

Para Tenório *et al* (2004; p. 24), na década de 1980, com a retomada da ideologia liberal e com a globalização o conceito de *responsabilidade social*

empresarial se transforma, revestindo-se de argumentos a favor do mercado. Assim o mercado torna-se o principal responsável pela regulação e fiscalização das práticas empresariais, coibindo assim abusos. O consumidor é agente das mudanças necessária por meio do boicote ou protestos aos produtos das empresas que de alguma forma desrespeitam direitos legítimos ou causem danos ao meio ambiente.

A bem da verdade, em ambiente competitivo, as empresas têm uma imagem a resguardar, uma reputação, uma marca. E, em países que desfrutam de estados de direito, a sociedade civil reúne condições para mobilizar-se e retaliar as empresas socialmente irresponsáveis ou inidôneas. Os clientes, em particular, ao exercer seu direito de escolha e ao migrar simplesmente para os concorrentes, dispõem de uma indiscutível capacidade de dissuasão, uma espécie de arsenal nuclear. A cidadania organizada pode levar os dirigentes empresariais a agir de forma responsável, em detrimento, até, das suas convicções íntimas (SROUR, 2003 p. 43 *apud* TENÓRIO *et al.*, 2004; p.24).

Apesar de diversas empresas e pessoas apoiarem-se nas afirmações de Friedman⁵ que a empresa funciona melhor quando permanece fiel a sua missão primeira – produzir bens e serviços lucrativamente dentro das restrições legais da sociedade, ou seja, maximizar os retornos há um outro lado que pensa totalmente diferente e acredita que responsabilidade social está voltada para os diversos interesses dos *stakeholders* como já citado anteriormente.

Para Uting (2000; p.6, *apud* RODRIGUES e TEIXEIRA, 2003; p. 3) há um novo conceito de *responsabilidade social* das empresas, cujo foco:

Está no atendimento a múltiplos *stakeholders*, tem muito menos a ver com uma nova preocupação ética das empresas com o meio-ambiente e as condições sociais do planeta do que com fatores “ganha-ganha”, a possibilidade de alavancar vantagens competitivas, a “gestão da imagem”, os grupos de pressão e as políticas de consumo, regulação ou ameaça da regulação, e às mudanças na forma como a produção e o *marketing* estão organizados globalmente.

Cheibub e Locke (2002) propõem quatro modelos básicos das diferentes formas das empresas se inserirem em seu meio social de forma responsável. Esses modelos possuem duas dimensões uma com dois extremos,

⁵ Ibidem, p. 28.

o primeiro voltado para os acionistas ou donos (modelo dos *stockholders*) e o segundo para os grupos que têm uma relação com uma empresa e que podem se beneficiar, mediata ou imediatamente, de suas ações. Considera-se nesse último, além de outros possíveis grupos sociais, a comunidade em que a empresa se localiza, seus acionistas e, até mesmo, seus trabalhadores (modelo *stakeholders*).

A segunda dimensão trata dos motivos de ações sociais empresariais. De um lado, aquelas ações que tenham objetivo mais amplo que os imediatamente ligados aos interesses da empresa (motivações de ordem moral, valorativa) e, por outros, ações que atendem aos interesses imediatos das empresas (motivos instrumentais).

Tabela 1 - Modelos de Responsabilidade Social Empresarial

Motivação da ação	Instrumental	Moral
Alvo da ação		
Acionistas/ donos	Produtivismo	Filantropia
<i>Stakeholders</i>	Progressista	Idealismo Ético

Fonte: Cheibub e Locke (2002).

Na discussão da questão das formas de *responsabilidade social*, há uma tendência no Brasil a se privilegiar a filantropia e o idealismo ético, ressaltando a dimensão valorativa e ética da *responsabilidade social* (CHEIBUB e LOCKE, 2002). A posição progressista se baseia no interesse da própria empresa, mas vão além das atividades produtivas, muitas vezes inserindo atores não ligados a essas atividades. O último modelo denota a ausência de *responsabilidade social*, sendo que para alguns esse modelo é a essência da *responsabilidade social empresarial* tratada por Milton Friedman, maximização dos objetivos produtivos e retornos.

A preocupação com a competitividade nas empresas tem sido fato notório nos últimos anos e a dimensão social oferece uma nova forma das empresas serem vistas pela sociedade. A sociedade na medida em que se conscientiza e se estrutura de forma mais organizada, cobra ações corporativas que minimizem impactos na sociedade e meio ambiente. Um número cada vez maior de empresas está adotando políticas de defesa ambiental auto-sustentável (KOTLER e ARMSTRONG, 2003), estratégias que não só conservem o meio ambiente, mas também produzam lucros e garantam continuidade para a empresa.

Ao conceituar marketing social como sendo o processo de criação, implementação e controle de programas para influenciar a aceitabilidade de idéias sociais, Kotler e Zaltman (1971) dão um enfoque de interação entre a empresa e a sociedade, no que diz respeito a aceitar idéias e conceitos que tenham algum tipo de impacto na esfera social, não objetivando apenas a esfera mercadológica. Kotler e Armstrong (2003) por sua vez vão mais além estabelecendo um princípio de marketing consciente, ao qual chamaram marketing societal, o qual sustenta que a empresa deve tomar suas decisões de marketing pautadas nos desejos do cliente, nas exigências da empresa, nos interesses de longo prazo dos clientes e nos interesses de longo prazo da sociedade, tornando-se a empresa competitiva na medida em que está atenta e prioriza tais necessidades da sociedade e clientes.

O compromisso dos atores empresariais, não deve estar voltado apenas aos interesses de maximização dos retornos, mas também para a continuidade da empresa no ambiente em que está inserida, primando pelas relações e interação com a comunidade, caracterizando uma estratégia que a mantenha competitiva a partir da dimensão social, sendo necessário a inclusão de valores empresariais na forma de administrar, para que essa relação seja vista como correta.

2.5 Valor corporativo

A necessidade primordial de manterem-se competitivas e as mudanças impelidas pelo contexto globalizado, têm forçado as empresas a responderem a esses desafios adotando o compromisso com a sustentabilidade (MANCINI *et al*, 2003). É fato que o entendimento de sustentabilidade relaciona-se no contexto atual com o meio ambiente, entretanto esse termo tem sido associado aos valores empresariais como condição de sobrevivência e prerrogativa ética. Para Melo Neto e Brennand (2004; p. 72):

O meio ambiente evoluiu de objeto de preservação para foco de ação sustentável. Novas práticas de gestão surgiram, como também emergiu uma nova “economia ambiental”, com a produção reciclada, a venda e o reaproveitamento de resíduos, gerando novos negócios, empregos e renda. Em segundo lugar, porque houve um esgotamento do modelo de filantropia. Empresas e indivíduos se conscientizaram de que doações não são suficientes. Eram soluções parciais, ações pontuais de resultados pífios e eficácia nula. Era preciso fazer o bem, mas o bem de forma correta, com resultados bem definidos e uma estratégia clara e precisa (Melo Neto e Brennand, 2004; p. 72).

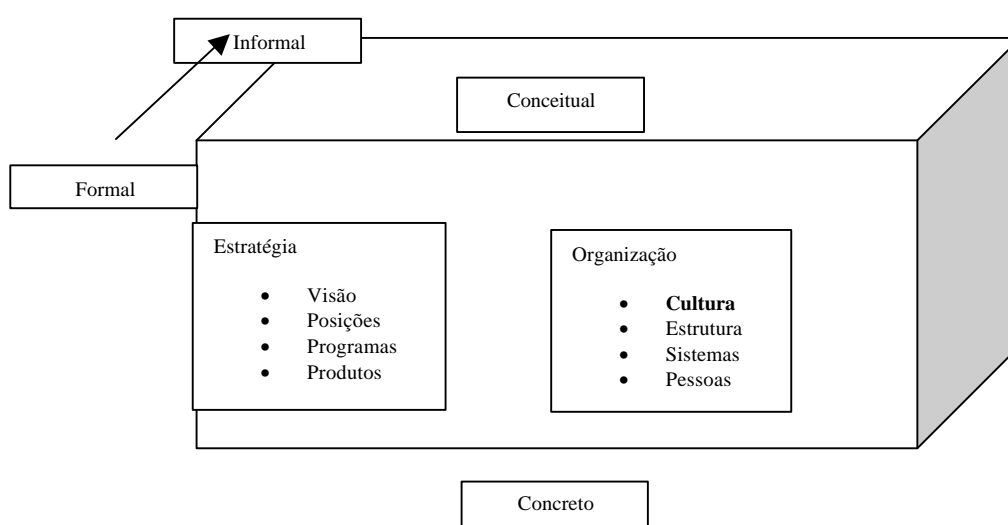
Essa nova visão de mundo contribui para a adoção de novos valores e novas práticas de gestão que integram os interesses organizacionais mais diversos, como: crescimento econômico, desenvolvimento social e proteção do meio ambiente (MANCINI *et al*, 2003).

Segundo Tamayo e Porto (2005; p. 22) quando falamos de valores pensamos no que é importante para nossas vidas, e cada um de nós possui diversos valores com importância também variada. Características dos valores foram listadas por Schwartz⁶: valores são crenças; valores são um constructo motivacional; valores transcendem situações e ações específicas; valores guiam a seleção e avaliação de ações, políticas, pessoas e eventos; valores são ordenados pela importância relativa dos demais. A distinção de um valor para o outro se dá por meio do tipo de objetivo ou motivação que esse valor expressa. MANCINI *et al* (2003) propõem que ao estudarem-se as organizações, a ética e

⁶ SCHWARTZ, S.H. (1992). *Universals in the content and structure of values: Theory and empirical tests in 20 countries*, In: ZANNA, M. (ed.) *Advances in experimental social psychology*. Vol. 25. New York: Academic Press, p. 1-65. Apud Tamayo & Porto, 2005.

os valores estão ligados com a cultura dessas organizações e de certa forma a associação de um novo valor às organizações remetem à necessidade de mudança. Mintzberg *et al* (1998) inserem a cultura como elemento da mudança do ponto de vista organizacional, na figura proposta como “cubo da mudança”:

Figura 01 - O cubo da mudança.



Fonte: Mintzberg *et al*, 1998.

Os autores propõem mudança nos diversos estados do cubo, não sendo coerente a mudança isolada, *destarte* a cultura deve estar ligada às demais mudanças na organização.

Para Fleury (1989; p. 6):

Cultura organizacional pode ser entendida como um conjunto de valores e pressupostos básicos, expresso em elementos simbólicos, que, em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elemento de comunicação e consenso como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação (FLEURY, 1989; p.6).

Os valores individuais possuem características próprias do que é importante para o indivíduo, e diferenciam-se dos valores organizacionais na medida em que, o indivíduo mesmo não concordando, pessoalmente, verifica

como sendo um valor importante da organização em que trabalha. Esses valores organizacionais possuem uma hierarquia e são os princípios ou crenças relativos à estrutura e formas de comportamento desejáveis pela organização que orientam a vida da empresa a serviço dos interesses individuais e coletivos (TAMAYO e GODIM, 1996).

A importância dada aos valores pelo indivíduo está atrelada aos hábitos, cultura e suas motivações pessoais, podendo ter de certa forma congruência com os valores organizacionais. Os valores organizacionais implicam necessariamente preferência, distinção entre o importante e o secundário, entre o que tem valor e o que não tem. Os graus de valor estão relacionados com o tempo, a missão e objetivos da empresa, e sua importância para a organização impõem uma ordem de primazia, a qual os membros e a própria organização são impelidos para a obtenção das metas e resultados (MANCINI *et al*, 2003).

Os valores organizacionais vão além das normas definidas pela empresa, constituindo uma espécie de ideologia, pois as normas estão enraizadas nos valores e podem ser consideradas como operacionalização destes (TAMAYO e GONDIM, 1996). O comportamento esperados dos membros da organização é definido pelas normas, tendo nos valores a justificativa mais geral para o comportamento adequado e para as operações do sistema empresarial.

Tamayo e Porto (2005) demonstram a relação de uma série de valores organizacionais e sua correspondência com os valores pessoais e metas empresariais, baseado no Inventário de Perfis de Valores Organizacionais (IPVO)⁷ e na estrutura de valores pessoais, ao qual testaram empiricamente a hipótese de que as motivações sustentam os dois sistemas de valores.

⁷ OLIVEIRA, A.; TAMAYO. Inventário de perfis de valores organizacionais. Revista de Administração, 39, p. 129-140, 2004.

Tabela 2 - Fatores do instrumento de perfis organizacionais de valores, correspondência com tipos motivacionais dos valores pessoais e metas dos valores organizacionais

Valores Organizacionais	Correspondência com os valores pessoais	Metas dos valores organizacionais
Autonomia	Autodeterminação/estimulação	Oferecer retos desafios e variedade no trabalho, estimular a curiosidade, a criatividade e a inovação.
Bem-estar	Hedonismo	Promover a satisfação, o bem-estar e a qualidade de vida no trabalho.
Realização	Realização	Valorizar a competência e o sucesso dos trabalhadores.
Domínio	Poder	Obter lucros, ser competitiva e dominar o mercado.
Prestígio	Poder	Ter prestígio, ser conhecida e admirada por todos e oferecer produtos e serviços satisfatórios para os clientes.
Tradição	Tradição	Manter a tradição e respeitar os costumes da organização.
Conformidade	Conformidade	Promover a correção, a cortesia e as boas maneiras no trabalho e o respeito às normas da organização.
Ética	Benevolência / Universalismo	Promover a justiça e a igualdade no trabalho bem como a tolerância, sinceridade e honestidade.

Fonte: Tamayo e Porto (2005).

O contexto empresarial e as mudanças na sociedade vêm criando ao longo do tempo necessidades outrora latentes ou despercebidas, e a turbulência

dos mercados globalizados, a conscientização e maior organização da sociedade civil têm demonstrado um maior equilíbrio na busca pelo entendimento do que é *responsabilidade social* e talvez por isso haja diversas formas e óticas acerca do conceito. O meio ambiente vem sendo bastante estudado sob a ótica da *responsabilidade social* gerando um novo termo a responsabilidade sócio-ambiental, esta vista também como um valor empresarial cujo foco estratégico direciona esforços para uma atuação vista como sustentável.

Para Furtado (2003) a responsabilidade sócio-ambiental pode ser definida como “o dever ou obrigação da organização para responder perante todas as partes interessadas pelas conseqüências ou impactos sociais e ambientais causados por seus produtos, serviços e atividades introduzidos no ambiente público”.

Puppim de Oliveira (2005; p. 3) ressalta que:

Muitas empresas estão cada vez mais se empenhando em ações na área sócio-ambiental dentro e fora de suas instalações e tentando se mostrarem mais transparentes e receptivas ao diálogo com a sociedade. Essas ações ligadas à *responsabilidade social* são uma percepção de fatores econômicos, sociais e políticos (PUPPIM de OLIVEIRA, 2005;p.3).

A perspectiva futura do negócio, as questões de sustentabilidade e o enfoque estratégico passaram a ser o tema em voga para os acionistas e para a sociedade, auferindo à responsabilidade sócio-ambiental um título atual, na forma de evidenciar na prática atitudes e comportamentos frente a essas questões. Essas atitudes e comportamentos refletem posturas individuais e organizacionais que se encontram suportados por padrões éticos que norteiam a forma de governar da organização.

2.6 A dimensão ética

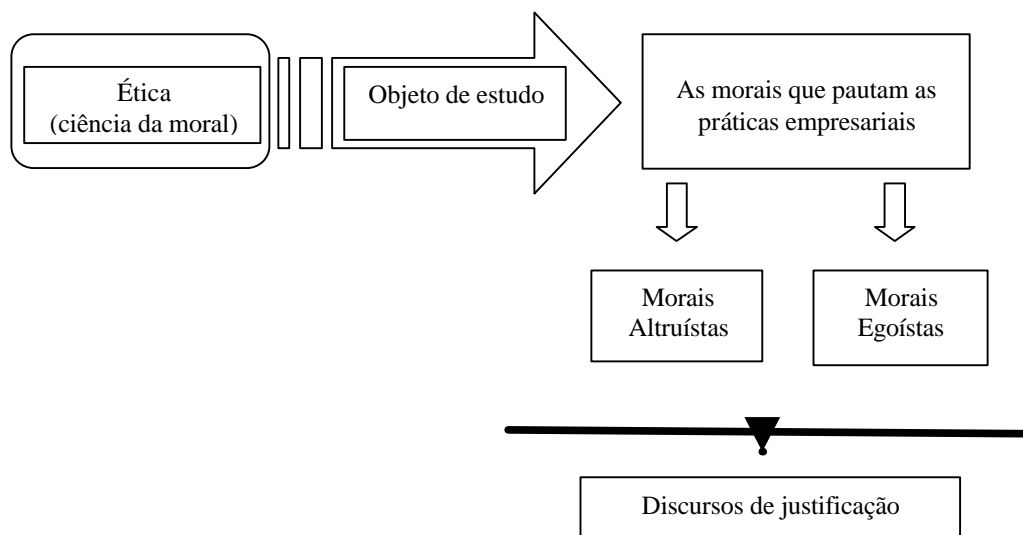
A linha ética que a evolução do conceito *responsabilidade social* vem seguindo ao longo do tempo, tem mudado a forma de pensar de dirigentes e

acionistas, assim como de toda a sociedade. Pode-se dizer que há uma institucionalização da sensibilidade para os problemas sociais (VENTURA, 2003). As organizações têm sido pressionadas a participar e se tornarem mais solidárias com a sociedade, sob a ameaça de abandono por parte dos seus consumidores.

As organizações têm buscado ao longo dos últimos anos estabelecerem padrões de ética e responsabilidade social em suas atividades e formas de gestão, mas em muitos casos têm se limitado a criar códigos de ética (ASHLEY *et al.*, 2003). As abordagens sobre a questão ética e responsabilidade social são as mais diversas, voltando-se tanto para o aspecto moral na condução dos negócios, quanto para aspecto cultural dentre outros.

Srour (2003; p. 31) aborda que “a ética diz respeito à disciplina teórica, ao estudo sistemático, as morais correspondem às representações imaginárias que dizem aos agentes sociais o que se espera deles, quais comportamentos são bem-vindos e quais não”. Ao adotarem códigos de conduta e regras de comportamento, as coletividades adotam morais, definindo o que é correto ou incorreto, entretanto há múltiplas coletividades e, por conseguinte múltiplas morais. Em sua análise Srour (2003) ressalta que a ética empresarial significa estudar e tornar inteligível a moral vigente nas empresas capitalistas contemporâneas. O ponto de partida ético empresarial está em uma premissa altruísta, tendo como objeto de estudo as morais, altruísta ou egoísta, sendo essas o norte que justifica o discurso empresarial.

Figura 2 - O que estuda a ética empresarial?



Fonte: Adaptado de Srour (2003).

Para Pena (2003), no caminho de construção da ética nos negócios se observa, por um lado, uma tendência a valorizar a dimensão do negócio, fazendo da ética uma mera variável do processo administrativo, e por outro, uma tendência em valorizar a dimensão ética criando certa distância entre o discurso e prática exercida no interior das organizações. Ashley *et al* (2003), afirma que as tentativas das organizações em estabelecer padrões de ética e *responsabilidade social* em suas atividades e formas de gerir os negócios, têm se limitado a criar códigos de ética. Verifica-se a partir do proposto por Srour (2003) a preocupação com o particular e não com o universal, demonstrando de certa forma ênfase no aspecto instrumental.

A racionalidade da responsabilidade social é algo que suscita e instiga maior entendimento, Weber (1964; p.5) *apud* Lopez Parra (2004; p. 78) discorre que a ação social poderá ser classificada conforme os tipos, dependendo da racionalidade que a motive:

1. racional ajustada pelos fins (racionalidade instrumental): determinada por comportamentos esperados tanto dos objetos do mundo exterior quanto dos outros homens;

2. racional ajustada pelos valores (racionalidade substantiva): determinada pela crença consciente em valores – éticos, estéticos, religiosos ou sob qualquer outra forma que se manifestem, próprios e absolutos de uma conduta, sem relação alguma com o resultado;

3. afetiva: especialmente orientados por afetos e estados sentimentais do momento;

4. tradicional: determinada por um costume arraigado.

Na perspectiva exposta por Weber o ideal seria que a racionalidade da *responsabilidade social* fosse pautada em valores sem uma relação com os resultados, do ponto de vista da sociedade, entretanto a própria ênfase dada à competitividade contrapõe-se a tal perspectiva, demonstrando que empiricamente a racionalidade do ponto de vista empresarial aproxima-se mais da racionalidade instrumental. Lopez Parra (2004; p.124) propõe que desejável, portanto, seria:

Entender que *responsabilidade social* pode ser permeada e constituída por três tipos de racionalidade: a corporativa, espelho da weberiana; a racionalidade regulada, focada em regulamentar o movimento; e a racionalidade substantiva, em que se valoriza a dimensão humana e social. Esse espaço de interseção entre as racionalidades abrigaria a responsabilidade social em suas múltiplas motivações (LOPEZ PARRA, 2004; p. 124).

Independente da codificação em lei, as práticas organizacionais são pautadas em valores e esses valores por sua vez correspondem a uma moral e

é necessária a convergência dessas práticas com os diversos interessados na organização, os *stakeholders*. Para mudar padrões de comportamento é requisito mudar a cultura corporativa, e o código de ética seria o primeiro passo nesta direção, entretanto, sozinho, o código de ética não é capaz de construir o ambiente ético e legal (Mathews, 1987, *apud* Cherman e Tomei, 2003).

Freeman (1994, *apud* Pena 2003), chama de tese da separação entre ética e negócio a dificuldade de conciliar os dois termos em uma única disciplina. Mas é imperativo que as organizações nos dias atuais devem estar atentas não só a suas responsabilidades econômicas e legais, mas também a suas responsabilidades éticas, morais e sociais. Carrol (2000; p. 36, *apud* Ashley *et al.*, 2003; p. 50) propõe que:

Responsabilidades éticas correspondem a atividades, práticas, políticas e comportamentos esperados (no sentido positivo) ou proibidos (no sentido negativo) por membros da sociedade, apesar de não codificados em lei. Elas envolvem uma série de normas, padrões ou expectativas de comportamento para atender o que os diversos públicos (*stakeholders*) com as quais a empresa se relaciona consideram legítimo, correto, justo ou de acordo com seus direitos morais ou expectativas (CARROL, 2000; p. 36, *apud* ASHLEY *et al.*, 2003; p. 50).

Essas responsabilidades correspondem a valores morais, que dizem respeito a crenças pessoais sobre o que é ou não correto, tanto para o indivíduo quanto para a sociedade. Enquanto a ética é mais sistematizada e corresponde a uma teoria de ação rigidamente estabelecida, a moral é concebida menos rigidamente, podendo variar de acordo com o país, grupo social, organização e cultura (ASHLEY *et al.*, 2003).

É nesse contexto que as organizações, para legitimar sua atuação, têm elaborado a partir dos valores morais de um grupo e da própria empresa, os códigos de ética que precisam ser seguidos para que não sejam feridos os valores morais preestabelecidos. Entretanto as pressões exercidas pela sociedade vão além dos códigos de ética, o papel das empresas na sociedade

torna-se cada vez mais amplo e complexo, ameaçando inclusive funções que *a priori* seriam do Estado.

2.7 As relações entre o terceiro setor e as empresas

As demandas sociais existentes na sociedade vêm evoluindo sistematicamente ao longo dos tempos no mundo. O terceiro setor caracterizado por um paralelo entre o Governo, considerado o primeiro e as empresas privadas, considerado o segundo têm buscado suprir a lacuna existente entre os dois outros setores na forma de propiciar recursos que minimizem ou satisfaçam essas demandas sociais. Constituído por iniciativas privadas e voluntários em torno de um sentido ou enfoque público, prioriza os objetivos sociais em vez de econômicos (FRANCO *et al*, 2003).

Carvalho (1998; s.p.) enfatiza que três grupos se caracterizam neste setor:

- a. Entidades comunitárias que prestam serviços comunitários locais, geralmente com ações realizadas por grupo de voluntários com poucos recursos financeiros com redes espontâneas de sociabilidade;
- b. Entidades filantrópicas que atuam na prestação de serviços assistenciais destinados aos segmentos mais carentes da sociedade (idosos, portadores de deficiência, famílias extremamente pobres etc.) ou, na prestação de serviços educacionais, saúdes, cultura, regidas pelo princípio filantrópico;
- c. Entidades voltadas para o fortalecimento do cidadão e a defesa das minorias. Geralmente atribuem a si mesmas o nome de organizações não governamentais.

Ao analisar o papel das organizações não governamentais, Tenório (2000; p. 11) assevera que:

Num espaço de tempo muito curto, o mundo se viu diante de problemas globais, cujas soluções agora dependem da capacidade de articulação de um espectro mais amplo de agentes sociais. E a maior novidade na história recente é a crescente intervenção da sociedade civil, que, de forma organizada, tenta ocupar espaços e propor que os aspectos sociais do desenvolvimento passem a primeiro plano (TENÓRIO, 2000; p.11).

A proposta de encontrar alternativas de ajustamento social, que, de certa forma fomenta ações integradoras para a criação de políticas e ações sociais têm despertado o interesse e apreço da população e de organismos financiadores para estas organizações. Para Modesto (1998) ⁸:

Em sentido abrangente, as organizações sociais representam uma forma de parceria do Estado com instituições privadas de fins públicos ou, sob outro ângulo, uma forma de participação popular na gestão administrativa. No aspecto parcerias definem-se como *instituições do terceiro setor* (pessoas privadas de fins públicos, sem finalidade lucrativa, constituídas voluntariamente por particulares, auxiliares do Estado na persuasão de atividades de relevante interesse coletivo), pois possuem o mesmo substrato material e formal das tradicionais pessoas jurídicas privadas de utilidade pública (MODESTO, 1998; in MEREGE e BARBOSA, 2001; p.17).

As organizações administrativas e jurídicas desse setor e as organizações ligadas a ele têm sido também foco de estudos acadêmicos com o intuito de melhorar o entendimento acerca da temática e em muitos casos trazerem à tona propostas e críticas para que se fortaleça o setor e suas ações.

O terceiro setor pode ser visto como um 'meio-termo' do ambiente político-econômico, intermediando as relações entre o Estado e o mercado no que tange às questões de melhora social. A função do terceiro setor vai além das atividades tipicamente assistencialistas, sendo um agente transformador social, que constrói uma nova consciência, tanto para reverter indicadores

⁸ MODESTO, Paulo. In: 3º Setor: Reflexões sobre o marco legal/ coordenador: Luiz Carlos Merege; organizadora: Maria Nazaré Lins Barbosa. – reimpressão - Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas, 2001.

sociais críticos, quanto para combater o paternalismo do Estado e o individualismo social (CAMARGO *et al*, 2001; p. 15).

A postura pró-ativa adotada pela sociedade, de não ficar apática ao descaso do Estado, tampouco com as ações de mercado que não se preocupam com a coletividade, fez surgir as entidades sem fins lucrativos, sendo essas provedoras de ações muito abrangentes, tendo como uma de suas principais funções a de ser uma extensão do Estado (CAMARGO *et al*, 2001; p. 20).

No entanto a responsabilidade para solucionar os problemas da sociedade não pode ser exigida somente do terceiro setor, e há uma preocupação inquietante a esse respeito, de não serem corrompidos os papéis e responsabilidades tanto do primeiro quanto do segundo setor.

Não pode ser atribuída à sociedade civil o papel de elaborador da solução dos problemas que afligem determinados espaços socioeconômicos e políticos, à medida que não cabe a ela estabelecer, exclusivamente, a condição de bem-estar social (TENÓRIO, 2004; p. 50).

Para Salomon (1998) o crescimento das ONG's acontece em virtude das dificuldades do estado, da crise ambiental global e do aumento do nível de pobreza mundial e pode-se verificar empiricamente a relação de influência que as mesmas exercem junto ao Estado e às empresas, a exemplo a Transparência Internacional e o Instituto Ethos. Para Tenório (2004; p. 50) o enfraquecimento do setor público, sob a proposta do "Estado mínimo", gerou como solução a "delegação e/ou descentralização" das ações de minimização das mazelas sociais para o setor público não estatal.

As Organizações não governamentais possuem relação de extrema importância para a melhoria e desenvolvimento social, Herbert de Souza, dizia que as ONG's no Brasil, na década de 1990, tinham como papel propor à sociedade brasileira, a partir da sociedade civil, uma sociedade democrática, dos pontos de vista político, social, econômico e cultural . O desafio não se exauriu,

ao contrário, encontra-se vívido e Tenório (2000; p. 14) acrescenta ainda o desafio de estabelecer diálogo entre os setores governamental e empresarial.

Melo Neto e Froes (2001) afirmam a existência de elementos que definem o conceito e caracterizam o terceiro setor:

Tabela 3 - Elementos definidores do Terceiro setor

ELEMENTOS DEFINIDORES	DESCRIÇÃO
Foco	Bem-Estar público ; Interesse comum
Questões centrais	Pobreza, desigualdade e exclusão social.
Entidades participantes	Empresas privadas, Estado, ONG,s e sociedade civil.
Nível de ocupação	Comunitário e de base.
Tipos de ações	Ações de caráter público e privado, associativas e voluntaristas.

Fonte: Melo Neto e Froes, 2001.

A ascensão do terceiro setor tem levado as empresas privadas a buscarem cada vez mais parcerias e de certa forma, respaldam estas parcerias na medida em que há legitimidade deste setor perante a sociedade. As organizações muitas vezes por não quererem ou achar que possam estar saindo do foco principal de sua atividade, associam-se ou procuram entidades desse setor para juntos efetuarem ações sociais ou em outra instância efetuam cessão das ações sociais para serem conduzidas por estas entidades.

Estas Parcerias constituem uma nova forma de congregar recursos e esforços do governo, empresas privadas, comunidades, ONG's e demais entidades do setor e organizam esforços para trabalhar de forma abrangente nas demandas sociais existentes. Essa abrangência se faz necessária pelos segmentos que constituem o terceiro setor (MELO NETO e FROES, 1999, p.20) como cultura e recreação, assistência social, educação, saúde, desenvolvimento e defesa dos direitos, religião e ambientalismo. As ONG's na maioria das vezes

operacionalizam as ações e projetos que melhoram o desenvolvimento e situação social de determinada comunidade, países ou até mesmo o mundo.

Para isso estas precisam cada vez mais preocupar-se com os aspectos econômicos, financeiros e do resultado de suas ações, com ênfase para a avaliação e aferição destes, pois as organizações parceiras e os provedores de recursos irão cada vez mais exigir tal organização e eficiência administrativa (TENÓRIO, 2000, p.14). É fato que na medida em que se proliferam as ONG's, os recursos provenientes da cooperação internacional, do governo e das empresas privadas, tem se tornado escassos e o que se vê na prática é um direcionamento das empresas em transferir a forma de gestão empresarial dos recursos e da própria cultura organizacional às ONG's. Para Franco *et al* (2003; p.5):

Atualmente, verifica-se no Brasil uma acentuada evolução de captação de recursos tanto entre organizações sem fins lucrativos quanto por parte dos financiadores (agências internacionais, empresas privadas denominadas empresas cidadãs, organismos do Governo e sociedade civil). Há também maior preocupação entre os gestores das entidades sociais com a profissionalização das organizações, que são altamente dependentes da obtenção de recursos para dar sustentação ao andamento de suas atividades institucionais (FRANCO *et al*, 2003; p.5).

Entretanto cabe lembrar, à luz da *teoria crítica habermasiana*, que a lógica das organizações do terceiro setor não pode estar sobre a égide da estratégica do mercado, mas sim da gestão social pautada em gerenciamento participativo e dialógico e não tecnoburocrático , monológico e utilitarista.

A origem destas organizações foi fundada sob uma possibilidade de coordenação de meios e fins, isto é, de ações sociais nas quais são privilegiados o processo, a maneira de alcançar os objetivos desejados por meio de relações intersubjetivas no qual o bem comum é o mote central dessas relações. O desempenho gerencial esperado dessas organizações é o de *gestão social* ao invés de *estratégia* a fim de neutralizar as conseqüências não desejadas do mercado (TENÓRIO, 2004; p. 32).

Nota-se que a evolução das organizações do terceiro setor tem buscado suprir as carências da sociedade, contingenciando ações que, muitas

vezes estão além de suas responsabilidades e possibilidades, desvirtuando seu papel enquanto *agentes sociais* e não *agentes estratégicos*. Em contrapartida o descaso do primeiro setor e a necessidade de manutenção do capital do segundo, podem gerar anseios e expectativas para o terceiro setor, que possam levá-lo à disfunção. Um questionamento feito por Tenório (2004; p.31) propõe uma inquietação pertinente ao contexto brasileiro: o processo de gestão do *terceiro setor* não pode também estar sendo pautado pela lógica do mercado - da *gestão estratégica* ao invés da lógica da solidariedade comunitária – da *gestão social*?

Essa reflexão é necessária na medida em que cada vez mais as empresas e sociedade civil realizam ações em parceria em prol da sociedade, e as ações e responsabilidades voltadas para o bem estar necessitam de um maior entendimento.

Este capítulo demonstrou os aspectos teóricos relevantes ao estudo aqui proposto. Verificamos como está conceituado o termo *responsabilidade social empresarial* sob as mais diversas abordagens, em especial a abordagem voltada para os *stakeholders*, pois um dos atores sociais proposto por essa abordagem, o empregado, será foco dessa pesquisa. Pudemos também verificar de forma preliminar, o quão abrangente e complexo é o tema *responsabilidade social empresarial*, mas também o quão é instigante e necessário ao contexto social e empresarial em que vivemos.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo, abordaremos a forma como foi desenvolvida a pesquisa; o tipo de pesquisa relacionado; o universo e amostra ao qual consideramos para a coleta de dados, a análise e processamento das informações pesquisadas e obtidas bem como as possíveis limitações do método.

3.1 Tipo de Pesquisa

A pesquisa quanto aos fins (VERGARA, 2004) foi descritiva e explicativa.

- a. Descritiva: que expõe características de determinada população ou determinado fenômeno. Estabelece também correlações entre variáveis e define sua natureza. No estudo aqui proposto sobre a responsabilidade social empresarial como valor, justifica-se por descrever os diversos conceitos e formas do fenômeno e suas relações com o funcionário e comunidade, formando a base para posterior análise e explicação do fenômeno.
- b. Explicativa: a partir das informações obtidas na pesquisa descritiva, a investigação explicativa busca esclarecer até que ponto os valores corporativos de responsabilidade social contribuem ou influenciam como valor individual para o funcionário.

Quanto aos meios a pesquisa foi bibliográfica, documental, de campo e estudo de caso.

- a. Pesquisa bibliográfica: por meio das publicações existentes sobre o tema, buscou-se o instrumental analítico necessário para efetuar as correlações e análise sobre as teorias aqui tratadas, criando a sustentação teórica necessária para as conclusões a respeito do tema em estudo. Foram utilizadas fontes primárias e secundárias na pesquisa bibliográfica e esta serviu como base para direcionar os demais métodos citados *a posteriori*;
- b. Pesquisa de campo: é necessária, visto que, por utilizarmos também como método o estudo de caso, elementos que possam explicar o fenômeno estarão mais bem retratados e disponíveis onde o mesmo ocorre ou ocorreu;
- c. Investigação documental: Buscou fornecer subsídios necessários à confirmação e sustentação da análise, em documentos e periódicos de domínio privado na empresa pesquisada;
- d. Estudo de Caso: Buscou aprofundar e detalhar acerca do tema e problema aqui apresentados, por meio do estudo de uma unidade empresarial.

3.2 Universo e Amostra

O estudo restringiu-se ao Consórcio de Alumínio do Maranhão S/A, localizado na cidade de São Luís. O universo da pesquisa constituiu-se pelos empregados da empresa que de alguma forma participam ou participaram de ações sociais referentes aos programas de responsabilidade social da empresa.

A definição da amostra partiu do critério de acessibilidade, pois o pesquisador possui relação de emprego com a empresa pesquisada, bem como do grau de significância da empresa para o contexto econômico-social do estado.

O universo de pesquisa composto por todos os empregados que participaram de algum tipo de programa ou ação social da empresa no período

de 01/01/2003 a 31/12/2004. Conforme informações obtidas na *Intranet* da empresa, aproximadamente 2800 empregados participaram de algum tipo de ação ou projeto social e 120 entidades participaram de programas ou ações nesse período.

A amostra teve como público alvo somente empregados diretos participantes dos programas e ações sociais da empresa e o tamanho definido de acordo com o critério acessibilidade, tendo-se para esse universo uma amostra de 600 pesquisados.

3.3 Coleta de Dados

- Na bibliografia foram pesquisados livros, revistas especializadas, teses e dissertações, com dados pertinentes ao assunto;
- Foram analisados documentos dos arquivos da área de Relações Comunitária da empresa, jornais e informativos internos, necessários para a fundamentação da pesquisa;
- Pesquisa de campo, com questionários aplicados aos empregados participantes de ações ou programas de responsabilidade social da empresa. A utilização de questionários como instrumento de coleta deu-se em virtude do tamanho da amostra pesquisada. Dos 600 questionários aplicados, ao final foram obtidos 560 questionários, os 40 restantes foram considerados inapropriados para a pesquisa devido terem sido devolvidos sem preenchimento ou com erros de preenchimento nas questões que tinham ligação direta com o objeto de estudo. Como o preenchimento dos questionários foi espontâneo, considerou-se a amostra validada como satisfatória.

3.4 Tratamento dos Dados

O questionário foi formatado de forma a demonstrar a percepção individual de cada pesquisado, havendo uma ponderação dos aspectos considerados de relevância para serem confrontados com a base teórica

pesquisada que trata a *responsabilidade social empresarial*, a partir das relações com os *stakeholders*. A construção do questionário baseou-se em organizar uma estrutura que priorizasse e abrangesse o problema de pesquisa e objetivos, contando com perguntas estruturadas do tipo múltipla escolha, dicotômica e escala (MALHOTRA, 2005). As perguntas do tipo escala foram por intervalo (LIKERT, 1967; MALHOTRA, 2005) sendo todas variáveis qualitativas e dispostas da seguinte forma: 1- Discordo muito; 2- Discordo; 3-Não concordo nem discordo; 4- Concordo; 5- Concordo muito.

O *Layout* do questionário foi organizado de forma a facilitar a tabulação e tratamento dos dados, sendo dividido em sete partes caracterizadas por letras de **A** a **G** (MALHOTRA, 2005) e uma última questão aberta para que os respondentes indicassem a(s) entidade(s) que os mesmos praticam ações sociais espontâneas, sendo que os dados provenientes da questão aberta não foram utilizados na pesquisa e servirão para pesquisas futuras.

A distribuição foi efetuada da seguinte forma:

Seis questões pré-codificadas pela letra **A** referem-se aos dados de perfil do respondente, tendo uma questão aberta, a questão de número 2 que se refere ao motivo de não participação de ações sociais promovidas pela empresa. O objetivo dessa questão foi de checar a veracidade das informações obtidas na Intranet da empresa quanto ao número de pessoas que participaram de ações, pois esse foi o critério de escolha dos respondentes. Quatro questões pré-codificadas pela letra **B** referem-se a conhecimento e entendimento de políticas e programas de relações comunitárias da empresa; Quatro questões pré-codificadas pela letra **C** referem-se a conhecimento e entendimento de políticas e programas ambientais da empresa; Quatro questões pré-codificadas pela letra **D** referem-se à percepção quanto às diversas formas de **responsabilidade social**; Cinco questões pré-codificadas pela letra **E** referem-se à percepção da participação e comprometimento dos atores envolvidos com relação à *responsabilidade social*; Quatro questões pré-codificadas pela letra **F** referem-se à percepção do interesse da empresa em praticar ações sociais, relacionado à imagem e a forma de como as ações sociais deve ser praticada; Oito questões

pré-codificadas pela letra **G** referem-se às motivações e relação com os valores corporativos do empregado quanto à prática de ações de *responsabilidade social*. As questões **G3: As ações sociais que pratico na comunidade, não possuem nenhum vínculo com a ALUMAR; G4: Acredito que a prática de ações de responsabilidade social na empresa influenciam nas ações que pratico espontaneamente na comunidade; e G5: As ações sociais que participei na ALUMAR me incentivaram a participar de forma espontânea ajudando a comunidade;** serão consideradas centrais para responder o problema de pesquisa tendo nas demais questões codificadas pela letra G o complemento necessário para atingir esse intento.

A busca principal está na verificação da influência dos valores empresariais com relação à responsabilidade social, nas ações sociais espontâneas praticadas pelos funcionários. A avaliação dos resultados também poderá proporcionar uma referência empírica e ser extrapolada para outras organizações, no tocante às ações de *responsabilidade social* que possam ser estimuladas como fomentadoras da ação social individual.

Duas análises foram feitas, uma qualitativa que demonstrará à luz do referencial teórico o resultado de cada questão e sua influência com relação à prática de ações de responsabilidade social espontâneas pelos empregados da empresa estudada. Uma outra análise será feita sob o ponto de vista quantitativo demonstrando o quanto cada variável influencia na variável dependente G.

A partir das hipóteses:

Ho - *As ações de responsabilidade social pautada em valores influenciam na prática espontânea de ações sociais pelos empregados.*

H1 - *As ações de responsabilidade social pautada em valores não influenciam na prática espontânea de ações sociais pelos empregados.*

Verificar-se-á se a variável G que trata das questões centrais ao problema de pesquisa, apresenta coerência estatística para afirmarmos a

hipótese H_0 , demonstrando-se a média da variável e seu coeficiente de variação. Para cálculo das médias da variável G, utilizou-se o critério de escolha apenas das respostas que apresentam notação 4 e ou 5 dos questionários aplicados, visto que objetiva-se demonstrar se a hipótese nula, H_0 , é influenciada significativamente pelas ações de responsabilidade social pautada em valores, portanto as notações discordo (1), discordo muito (2) e não concordo nem discordo (3), não serão consideradas como de significância para a análise quantitativa.

A variável G considerada dependente será analisada também com cada variável independente (de B a F) e o critério para afirmarmos que cada variável independente influencia na variável G, será se a diferença das médias de G e cada variável independente forem significativamente menor que 10% da média de G, que caracterizará o intervalo em que se confirmará tal afirmação. O resultado da diferença entre a variável G e cada uma das outras variáveis deverá apresentar valores inferiores a 10% da média de G e quanto mais esse resultado tender para zero mais a variável independente influenciará na variável G.

O Coeficiente de Variação, dado pela fórmula **$CV = \text{DesvPad}/\text{média}$** , indicará o grau de variação da distribuição, ou seja, se a mesma apresenta homogeneidade ou não, considerando-se até 20 % de coeficiente de variação a distribuição homogênea.

As variações existentes entre o número de respondentes total e as apresentadas nas questões do instrumento de coleta são devido a questionários em que os respondentes não responderam por algum motivo, entretanto em nenhum caso foi verificada a necessidade de invalidar o questionário, sendo entendido essa forma de expressão do respondente como não-resposta e o critério para invalidar o mesmo foi se duas ou mais questões não tivessem respostas no mesmo questionário, o que resultou em 40 excluídos da amostra inicial proposta que foi de 600 questionários.

3.5 Limitações do Método

A limitação da abrangência da pesquisa a uma empresa limitará a capacidade de generalização estatística das conclusões do estudo.

A representatividade dos atores sociais selecionados para aplicação de questionários pode não representar significância para as conclusões requeridas à pesquisa.

A possibilidade de certa tendenciosidade no tratamento dos dados coletados, pois há relação da história de vida do pesquisador com a empresa em estudo. Entretanto o distanciamento e isenção foram priorizados na pesquisa sem, contudo admitir-se que tal possibilidade não existirá.

Na aplicação do questionário há a possibilidade dos respondentes serem influenciados em suas respostas por não ser explicitado o nome do pesquisador no questionário de pesquisa, podendo haver conotação de obrigatoriedade na participação e tendenciosidade nas respostas.

Este capítulo delineou a metodologia que norteará a consecução dos objetivos da pesquisa. Foram demonstrados o tipo de pesquisa, o universo e a forma de como serão coletados e tratados os dados referentes à pesquisa. As possíveis restrições do método também foram ressaltadas, demonstrando as possíveis dificuldades e ameaças no tocante ao cumprimento do objetivo final.

4 REFERENCIAL PRÁTICO: O CASO ALUMAR

Esse capítulo delinea sobre o referencial prático adotado na pesquisa, e proporcionará subsídios empíricos da forma de atuação da empresa com relação à *responsabilidade social* corporativa.

4.1 A Empresa

O Consórcio de Alumínio do Maranhão S/A é um complexo produtor de alumina e alumínio e está entre os maiores do mundo em produção e produtividade.

Figura 3 – Localização do complexo Alumar

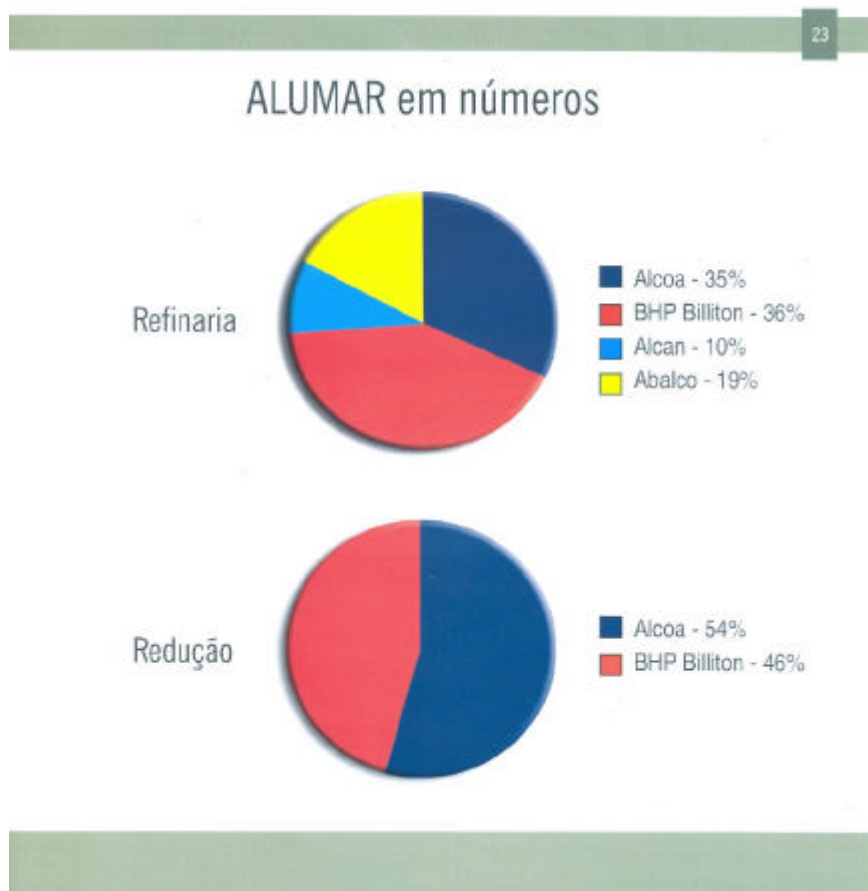


Fonte: Documentos internos do Consórcio de Alumínio do Maranhão S.A.

É composto pelas empresas ALCOA, ALCAN, BHP BILLITON e ABALCO, tendo o início de sua implantação em julho de 1980.

Sua mão-de-obra é composta por 80% de trabalhadores maranhenses, distribuídas nos mais diversos cargos da organização.

Figura 4 – Participação no Consórcio Alumar



Fonte: Documentos internos do Consórcio de Alumínio do Maranhão S.A.

Está localizada a aproximadamente 36 quilômetros do centro da capital do estado. A empresa é constituída basicamente por duas grandes fábricas: a Refinaria e a Redução. A Refinaria é responsável basicamente por refinar a bauxita até obter a alumina, esta matéria-prima necessária à produção do alumínio, que é obtido a partir da redução eletrolítica em fornos, na fábrica da Redução, tendo como principal insumo a energia elétrica.

4.2 Sistema de Valores e compromisso social da ALUMAR

A empresa possui um sistema de valores que norteiam as diversas ações empresariais, sendo disseminado aos funcionários por meio de

divulgação anual dos planos operacionais, a correlação das metas com a visão missão e valores.

Valores da Alumar:

- Integridade – O alicerce da Alcoa é a nossa integridade. Somos abertos, honestos e confiáveis no relacionamento com nossos clientes, fornecedores, colegas de trabalho, acionistas e com a comunidade onde atuamos.
- Saúde, Segurança e Meio Ambiente (SSMA) – Trabalhamos com segurança de modo a proteger e promover a saúde e o bem-estar das pessoas e do meio ambiente.
- Cliente – Contribuímos para o sucesso de nossos clientes com a criação de valor excepcional, por meio de soluções inovadoras em produtos e serviços.
- Excelência – Buscamos incessantemente a excelência em tudo que fazemos todos os dias.
- Pessoas – Trabalhamos em um ambiente que promove a inclusão e aceita mudanças, novas idéias, respeito pelo indivíduo e igual oportunidade de sucesso para todos.
- Lucratividade – Conquistamos retornos financeiros substanciais, que permitem crescimento sustentável e agregam valor para os acionistas;
- Responsabilidade – Somos responsáveis – individualmente e em equipes – por nosso comportamento, bem como por nossas ações e resultados.

Vivenciamos nossos valores e mensuramos nosso sucesso pelo sucesso de nossos clientes, acionistas, comunidades e pessoas.

O Consórcio de Alumínio do Maranhão S.A possui em sua estrutura um departamento de Relações Comunitárias, cujo objetivo principal é direcionar os esforços da organização para a responsabilidade com a comunidade em que atua. Possui uma política de relações comunitárias que direciona as ações dos funcionários, conforme enunciado abaixo:

“É através do compromisso de seus integrantes, nas comunidades onde atua que a ALUMAR exerce o papel de agregar valor e conhecimento diferenciado, no desempenho de sua cidadania.

Nossa política de relações comunitárias:

Identificar áreas de conhecimento/atuação onde a contribuição da ALUMAR seja mais produtiva;

Identificar ações que sejam compatíveis com os Valores da ALUMAR;

Reforçar, continuamente, o processo de incorporação da cidadania;

Assegurar que a implementação de projetos comunitários esteja norteada pelos Planos Operacionais da ALUMAR.

Nosso compromisso é destinar nosso patrimônio de conhecimento diferenciado às nossas comunidades, proporcionando o desenvolvimento de nossas regiões”.

A empresa possui um sistema de valores que norteiam as diversas ações empresariais, sendo disseminado aos funcionários por meio de divulgação anual dos planos operacionais, a correlação das metas com a visão missão e valores.

Observa-se a partir do relatório de Sustentabilidade 2004, da Alcoa Alumínio S.A, controladora do Consórcio de Alumínio do Maranhão S.A, um enfoque à ética e transparência na gestão, reforçando a aplicação dos valores, código de conduta empresarial, políticas e sistemas de gestão à todas as subsidiárias, respeitando entretanto, as especificidades e valores culturais locais.

A corporação obedece à legislação norte-americana Sarbanes-Oxley Act (SOX), que estabelece regras de governança corporativa, buscando dar mais transparência e confiabilidade aos resultados das empresas. A lei determina que o presidente e os diretores atestem a exatidão das demonstrações financeiras; e estabelece padrões de responsabilidade corporativa, por meio do fortalecimento e efetividade dos controles internos.

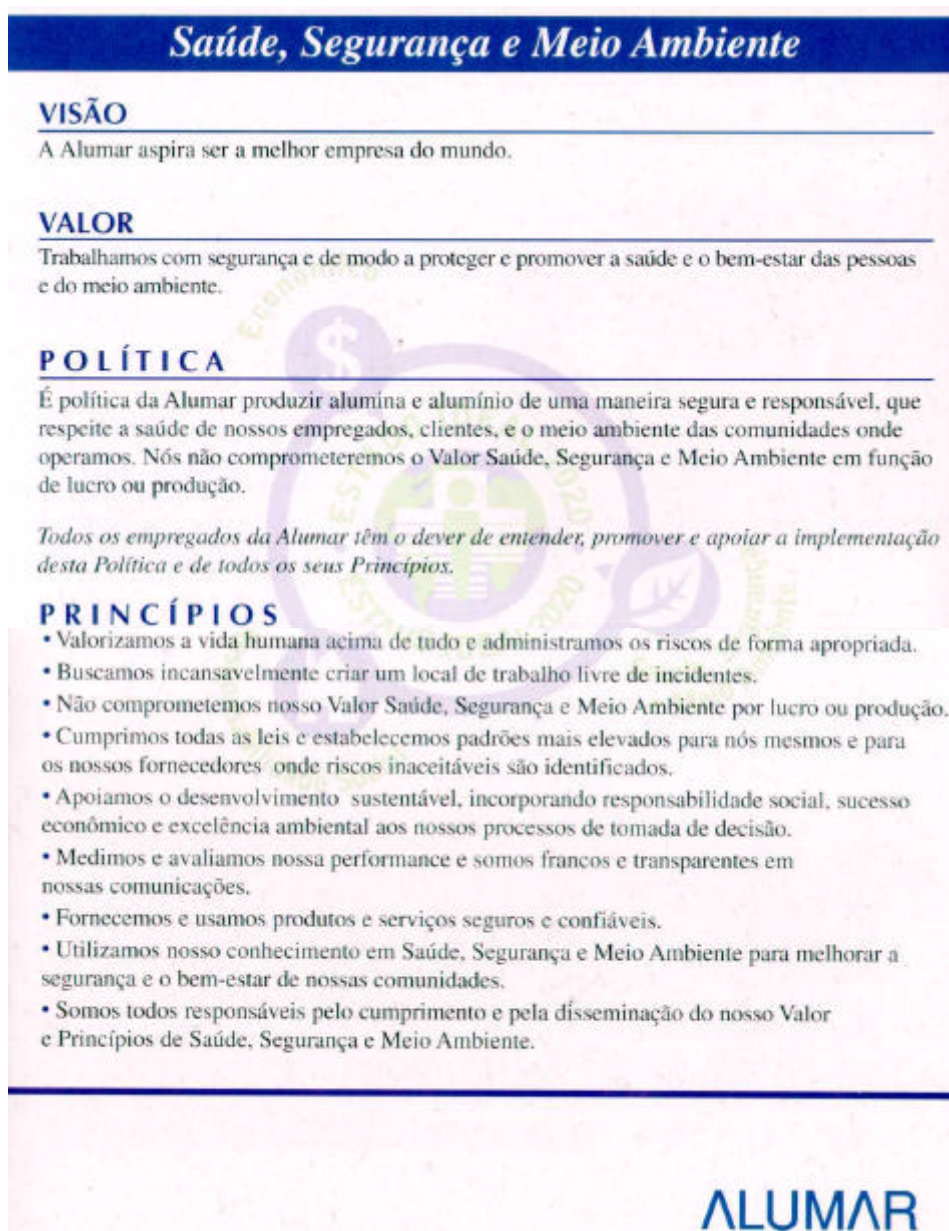
Em 2002 implantou mundialmente o Código de Conduta Empresarial, que apresenta orientações de conduta em relação às operações da corporação,

com ênfase ao manejo de recursos e ao relacionamento interno e com os demais *stakeholders*.

A empresa possui um Conselho Consultivo de Ética, que tem a participação dos principais executivos da empresa, além de uma diretoria mundial de Ética e Conformidade.

Existe uma linha direta de Conduta Ética (0800-891-2552 – no Brasil e 704-731-7234 – internacional), na qual os funcionários podem esclarecer dúvidas sobre o código ou denunciar suspeitas de violação.

Figura 5 - Valor Saúde, Segurança e Meio Ambiente da ALUMAR



Saúde, Segurança e Meio Ambiente

VISÃO

A Alumar aspira ser a melhor empresa do mundo.

VALOR

Trabalhamos com segurança e de modo a proteger e promover a saúde e o bem-estar das pessoas e do meio ambiente.

POLÍTICA

É política da Alumar produzir alumina e alumínio de uma maneira segura e responsável, que respeite a saúde de nossos empregados, clientes, e o meio ambiente das comunidades onde operamos. Nós não comprometeremos o Valor Saúde, Segurança e Meio Ambiente em função de lucro ou produção.

Todos os empregados da Alumar têm o dever de entender, promover e apoiar a implementação desta Política e de todos os seus Princípios.

PRINCÍPIOS

- Valorizamos a vida humana acima de tudo e administramos os riscos de forma apropriada.
- Buscamos incansavelmente criar um local de trabalho livre de incidentes.
- Não comprometemos nosso Valor Saúde, Segurança e Meio Ambiente por lucro ou produção.
- Cumprimos todas as leis e estabelecemos padrões mais elevados para nós mesmos e para os nossos fornecedores onde riscos inaceitáveis são identificados.
- Apoiamos o desenvolvimento sustentável, incorporando responsabilidade social, sucesso econômico e excelência ambiental aos nossos processos de tomada de decisão.
- Medimos e avaliamos nossa performance e somos francos e transparentes em nossas comunicações.
- Fornecemos e usamos produtos e serviços seguros e confiáveis.
- Utilizamos nosso conhecimento em Saúde, Segurança e Meio Ambiente para melhorar a segurança e o bem-estar de nossas comunidades.
- Somos todos responsáveis pelo cumprimento e pela disseminação do nosso Valor e Princípios de Saúde, Segurança e Meio Ambiente.

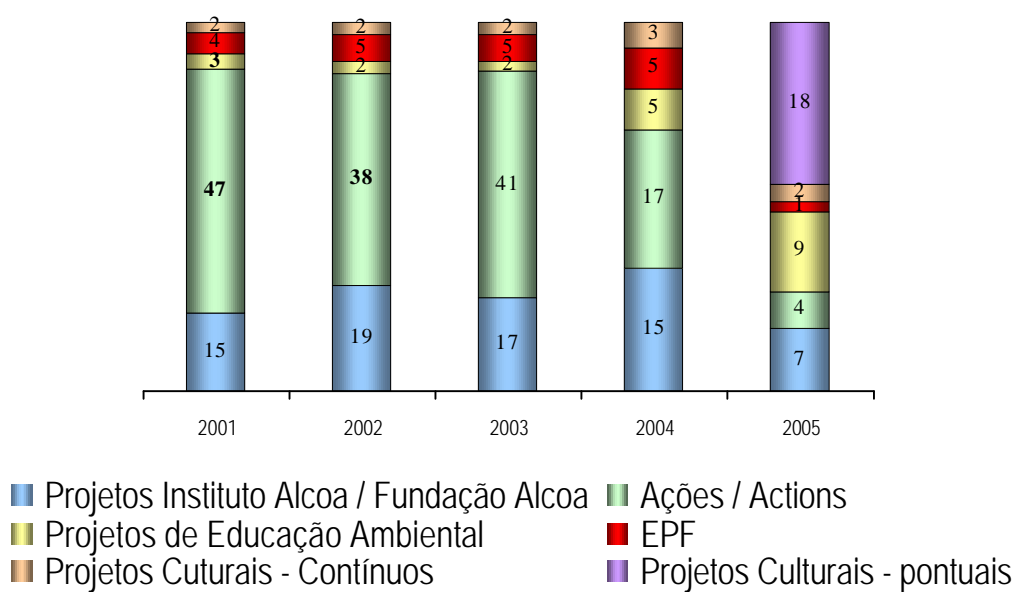
ALUMAR

Fonte: Documentos internos do Consórcio de Alumínio do Maranhão S.A.

Observa-se congruência entre os princípios e valor da empresa com a política de relações comunitárias e o direcionamento das ações para as diversas formas de conceituação de *responsabilidade social*. Observou-se também na análise documental o estabelecimento de metas sociais nos planos operacionais da empresa, bem como o monitoramento e controle destas. Vale ressaltar

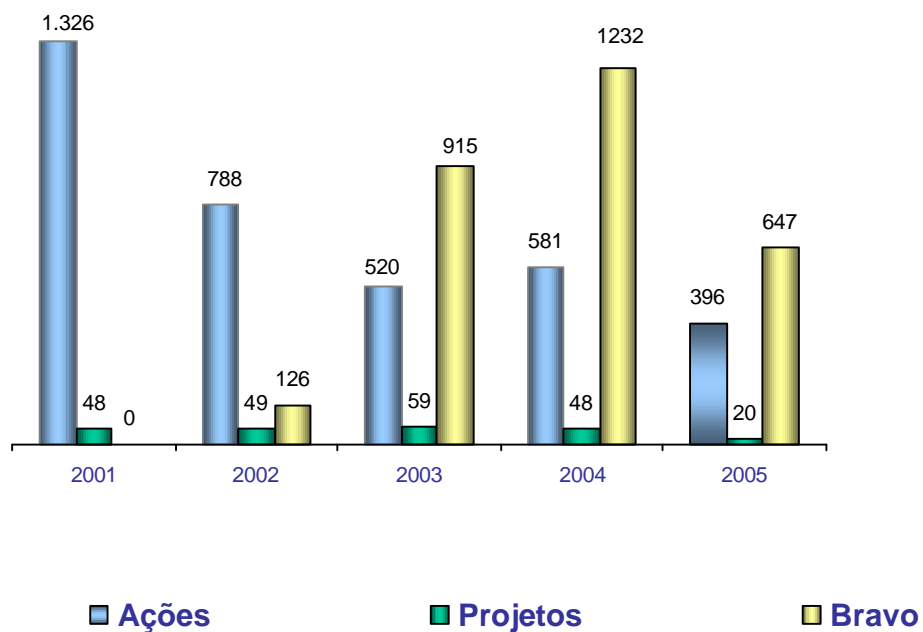
alguns números relacionados às ações de responsabilidade social considerados pela ALUMAR:

Gráfico 1: Número de Projetos e Ações Sociais



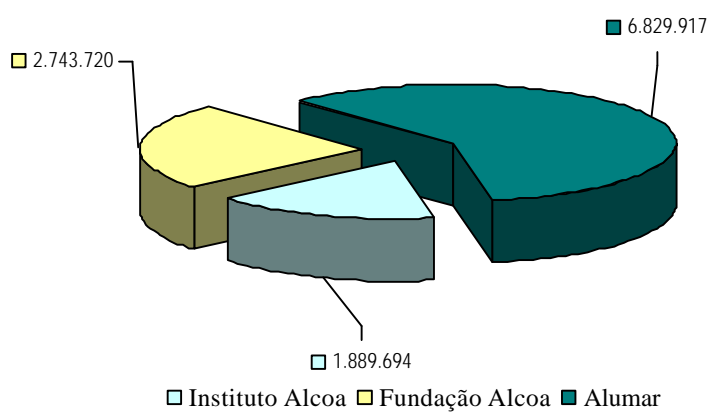
Fonte: Documentos internos do Consórcio de Alumínio do Maranhão S.A.

Gráfico 2: Número de empregados envolvidos



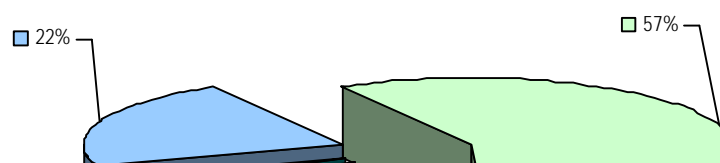
Fonte: Documentos internos do Consórcio de Alumínio do Maranhão S.A.

Gráfico 3: Investimentos 2001-2005



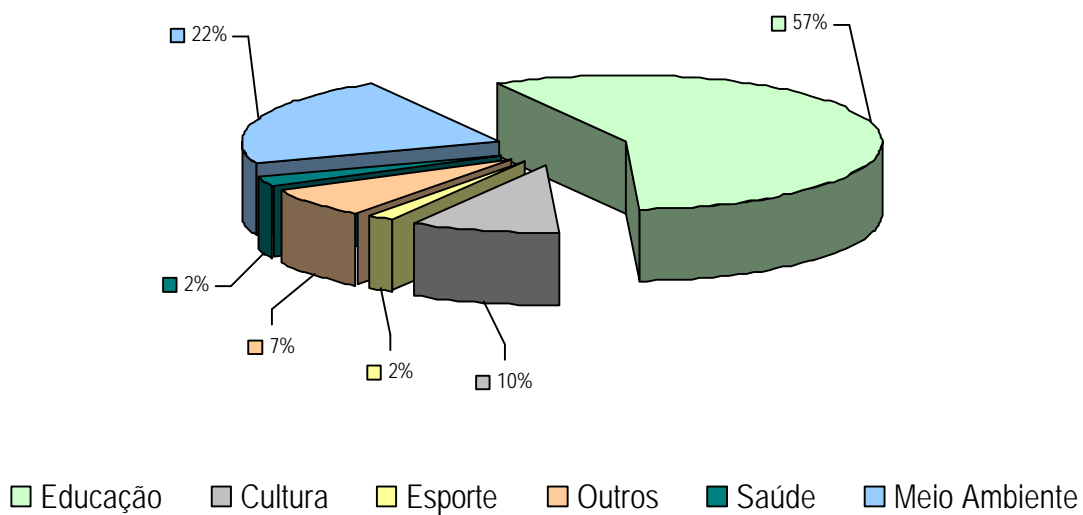
Fonte: Documentos internos do Consórcio de Alumínio do Maranhão S.A.

Gráfico 4: Áreas de Investimentos 2001-2005



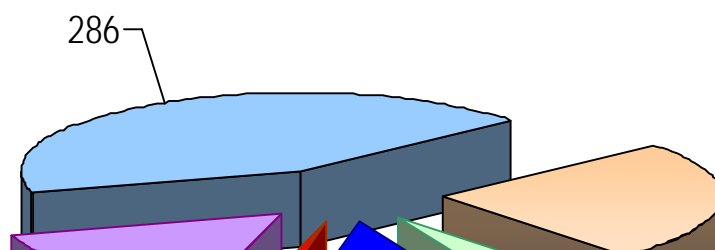
Fonte: Documentos internos do Consórcio de Alumínio do Maranhão S.A.

Gráfico 5: Áreas de Investimentos 2001-2005



Fonte: Documentos internos do Consórcio de Alumínio do Maranhão S.A.

Gráfico 6: Número de Instituições beneficiadas 2001-2005



Fonte: Documentos internos do Consórcio de Alumínio do Maranhão S.A.

4.3 Programas e Projetos Sociais da ALUMAR

A empresa possui programas e projetos que suportam a metas voltadas para a responsabilidade social e distingue-os como forma de criar regras para implementação e acompanhamento das atividades.

Em linhas gerais a empresa divide as formas de atuação social com a comunidade em três formas:

a. Ações comunitárias - Planejada e desenvolvida pelos empregados voluntários, geralmente financiados pelos mesmos e ALUMAR, podendo haver parceria de outras empresas. As atividades são variadas e abrange escolas/órgãos públicos ou instituições filantrópicas, e podem ser do tipo manutenção das instalações, ciclos de palestras e doações de materiais etc.;

b. Projetos- Elaborados por uma Instituição Filantrópica ou Escola/Órgão Público devidamente documentado- com pelo menos 3 anos de existência (CNPJ, ESTATUTO). Necessita do envolvimento de pelo menos dois

empregados voluntários; Doação em dinheiro do Instituto ou Fundação Alcoa para reformas, construção e aquisição de móveis e equipamentos; Deve haver parcerias de outras empresas, instituições, fundações ou órgãos públicos (indicados pela Instituição); O projeto é analisado pelo Departamento de Relações Comunitárias e caso aprovado, é encaminhado para o Instituto ou Fundação Alcoa para aprovação final e liberação dos recursos;

c. Programas – **Programa Bravo**: Programa que reconhece e valoriza o trabalho voluntário dos empregados na comunidade, através da doação de US\$ 250,00 à instituição onde o empregado tenha 50 horas de trabalho voluntário (fora do horário de trabalho) durante um ano; **Programa Bravo Brasil**: Programa que reconhece e valoriza o trabalho voluntário dos estagiários na comunidade, através da doação de R\$ 275,00 à instituição onde o estagiário tenha 40 horas de trabalho voluntário (fora do horário de trabalho) durante um ano; **Programa ACTION** (*Alcoa Coming Together In Our Neighborhoods*): Programa que incentiva o voluntariado. Os empregados, um grupo mínimo de 10, escolhe instituições que já foram beneficiadas pela Fundação Alcoa e dedicam 4 horas de trabalho voluntário em seu tempo livre; **Programas Empresários para o Futuro - Mini-empresa**: Mini-empresa estudantil composta por 25 estagiários, que são recrutados e orientados por conselheiros (empregados voluntários da Alumar) nas áreas de Produção, Marketing, Finanças e RH. Têm como objetivos levar a jovens de 14 a 17 anos, conhecimentos globais de uma empresa através de experiências práticas; desenvolver o espírito criativo e empreendedor; desenvolver capacidade de trabalhar em grupo.

A ALUMAR desenvolveu ao longo dos anos dois painéis comunitários, o primeiro em 2001 e o segundo em 2004, com temas como meio ambiente, cultura, educação e voluntariado com o intuito de demonstrar as práticas de responsabilidade social empresarial à comunidade e fomentar ações similares.

Abaixo alguns exemplos da mostra de 2004:

Figura 6: Projeto Galpão oficina



Galpão Oficina




INSTITUIÇÃO
INSTITUTO DE EDUCAÇÃO E CRECHE MAURÍCIO JOSÉ

O QUE FAZ
Desenvolve trabalho assistencial com famílias carentes do bairro João de Deus.

RESPONSÁVEL
Nádia Medeiros Correia

O PROJETO
Construção e montagem de uma oficina para atividades de artes, marcenaria, pedicure, culinária, trabalhos com modelagem, argila cerâmica e confecção de utensílios com sucatas.

Nº DE BENEFICIÁRIOS
Em média, 60 pessoas ao ano.


PARCERIAS
Fundação Alcoa

EMPREGADOS ALUMNOS VOLUNTÁRIOS
Fernando Tocantins Nunes
João Benedito Pinho

DATA DE IMPLANTAÇÃO
Agosto 1997

Fonte: Documentos internos do Consórcio de Alumínio do Maranhão S.A.

Figura 7: Oficina-escola de marcenaria



Oficina-Escola de Marcenaria




INSTITUIÇÃO
FUNDAÇÃO MUNICIPAL DE DESENVOLVIMENTO DA CRIANÇA E DO ADOLESCENTE - CRIANÇA CIDADÃO

O QUE FAZ
Escola e política de atendimento, promoção e defesa dos direitos das crianças e adolescentes em situação de risco pessoal e social, em parceria com os demais órgãos do Poder Público Municipal, Estadual, Federal e organizações não-governamentais. Desenvolve um conjunto de ações em favor da infância e da juventude nas diversas modalidades de intervenção presentes na sociedade.

RESPONSÁVEL
Piergiovanni Cutrim

O PROJETO
Aquisição de equipamentos para implementação do Projeto Oficina-Escola de Marcenaria. Reciclagem de madeira usada.

Nº DE BENEFICIÁRIOS
Em média, 30 pessoas ao ano.

PARCERIAS
CEPET
Prefeitura de São Luís
Fundação Alcoa

EMPREGADO ALUMNOS VOLUNTÁRIOS
José Carlos Castro Santana

DATA DE IMPLANTAÇÃO
Janeiro de 1998

Fonte: Documentos internos do Consórcio de Alumínio do Maranhão S.A.

Figura 8: Implantação do banco de leite humano

Implantação do Banco de Leite Humano





INSTITUIÇÃO
UFPA - UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
HOSPITAL UNIVERSITÁRIO MATERNO INFANTIL
DEPARTAMENTO DE MEDICINA II

O QUE FAZ
Instituição de ensino superior de pesquisa e estudo em todos os ramos, que visa contribuir para a solução de problemas regionais de natureza econômica, social e cultural.

RESPONSÁVEL
Dr. Cláudio de Carvalho Bastos

COORDENADORA DO PROJETO
Dra. Maria Fátima Santos Pinheiro

O PROJETO
Construção de um Banco de Leite Humano no Hospital Universitário Materno Infantil com a finalidade de coletar, processar e distribuir, com rigor técnico, o leite materno.

Nº DE BENEFICIÁRIOS
Em média, 30.000 pessoas ao ano.

PARCERIAS
Fundo do Canadá / Fundo de Cooperação Britânica / Banco Mundial HEP/CEBIS / Fundação Alcoa

EMPREGADO ALUMAR VOLUNTÁRIO
Alexandro Santos Mossaê Ribeiro

DATA DE IMPLANTAÇÃO
Dezembro de 1999

Fonte: Documentos internos do Consórcio de Alumínio do Maranhão S.A.

Figura 9: Programa de prevenção do câncer ginecológico nos povoados da ilha de São Luís

Programa de Prevenção do Câncer Ginecológico nos povoados da ilha de São Luís



INSTITUIÇÃO
FUNDAÇÃO ANTÔNIO JORGE DIAS

O QUE FAZ
Tem como objetivo a manutenção do Hospital Adenora Bello, único especializado na prevenção, diagnóstico e tratamento do câncer no Estado do Maranhão e demais Unidades Operacionais. A Fundação cabe, ainda, a responsabilidade de desenvolver campanhas educativas.

RESPONSÁVEL
Dra. Célia Jorge Dias

O PROJETO
Aquisição de uma Unidade Móvel capaz de comportar um consultório ginecológico para realizar exames preventivos de câncer nos povoados da zona rural da Ilha de São Luís.

Nº DE BENEFICIÁRIOS
Cerca de 5.000 pacientes

PARCERIAS
Fundação Antônio Jorge Dias
Instituto Alcoa

EMPREGADOS ALUMAR VOLUNTÁRIOS
Lara Adriana da Paz Sousa e Rômulo Carneiro

DATA DE IMPLANTAÇÃO
Maio de 2000

Fonte: Documentos internos do Consórcio de Alumínio do Maranhão S.A.

Figura 10: Programa Hortas comunitárias



Hortas Comunitárias





O PROJETO
É um "círculo verde" nos limites da Alumar, que possibilita a geração de recursos através da produção de alimentos e, consequentemente, a melhoria da qualidade de vida das comunidades vizinhas à fábrica. Cerca de sete hortas comunitárias compõem o projeto.

Nº DE BENEFICIADOS
Em média, 179 famílias

PARCEIRAS
Instituto Municipal de Produção e Renda Comunitária

DATA DE IMPLANTAÇÃO
Ano de 1990

INSTITUIÇÕES ENVOLVIDAS E SEUS RESPECTIVOS RESPONSÁVEIS

- Pólo de Produção de Itapira
Presidente: Manoel Cabral Verticiani
- Pólo de Produção de Azequias
Presidente: Antonio Silva Filho
- Associação Comunitária dos Moradores da Vila Cabral Miranda
Presidente: Maria da Conceição Nascimento
- Associação: Fátima Deus das Pequenas Produtoras de Pedrinhas
Presidente: João Machado do Nascimento
- Associação dos Pequenos Agricultores de Mangue Seca
Presidente: Maria de Fátima Sombreiro Soares
- Associação dos Pequenos Produtores de Pedrinhas
Presidente: Raimundo Nonato Viana do Nascimento
- Associação Paz e Amor
Presidente: José Raimundo Fernandes da Silva



Fonte: Documentos internos do Consórcio de Alumínio do Maranhão S.A.

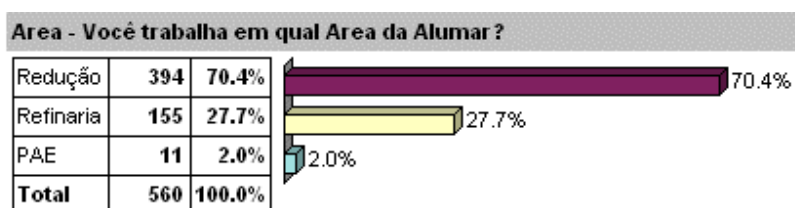
Este capítulo tratou do caso prático da pesquisa, trazendo características, particularidades e forma de atuação do Consórcio de Alumínio do Maranhão. Foram ressaltados aspectos relativos aos valores da empresa, comportamento ético e realizações no âmbito da *responsabilidade social corporativa*.

5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

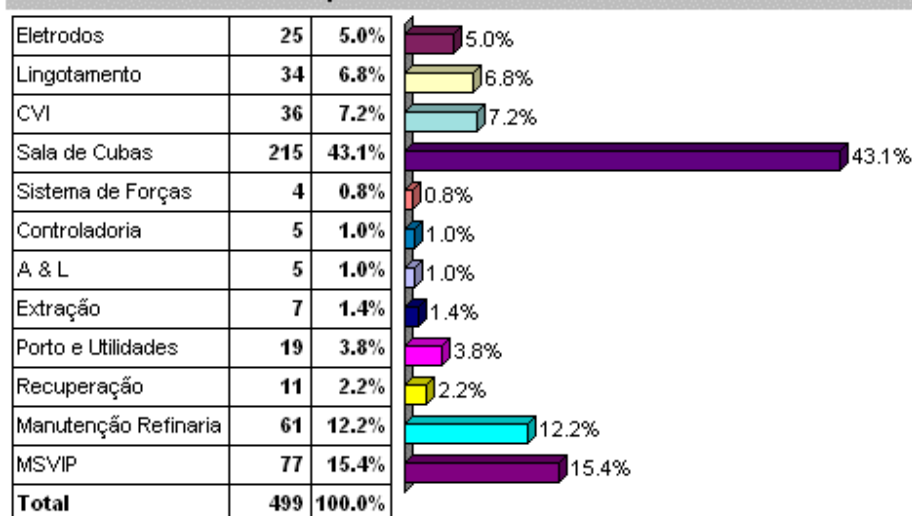
Esse capítulo trata dos resultados obtidos na pesquisa de campo e da discussão deles de acordo com o referencial teórico adotado. Foram tabulados 560 questionários considerados válidos e a estrutura proposta deste capítulo é que cada questão seja discutida imediatamente e ao final será feito cruzamento de variáveis e a análise e implicação destes cruzamentos para o resultado da pesquisa.

5.1 Análise qualitativa

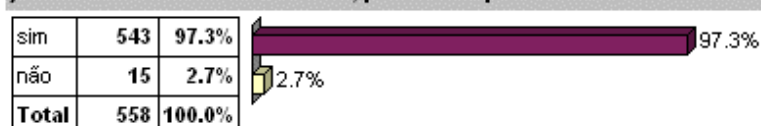
5.1.1 Perfil dos respondentes/áreas envolvidas



A distribuição das pessoas que participaram de ações de responsabilidade social e que participaram da pesquisa, corresponde de forma equilibrada à proporcionalidade de pessoas nas áreas do Consórcio de Alumínio do Maranhão.

Sub-área - Você trabalha em qual setor da Alumar?


A distribuição por sub-área representa também coerência com a proporcionalidade do Consórcio de Alumínio do Maranhão, notadamente observado pelas principais sub-áreas da Redução em número de pessoas: Salas de Cubas e MSVIP. Observou-se um número de não-respostas a esse questionamento de 61 respondentes, não sendo considerado como um problema para os resultados da pesquisa.

participação ação social - A1. Você já participou de alguma ação social junto à comunidade de São Luís, promovida pela ALUMAR?


A questão A1 foi inserida no questionário com o intuito de identificar possíveis discrepâncias na relação de pessoas que participaram de ações sociais na empresa e observou-se que 2,7 % dos respondentes não participaram de ações sociais no período referente à pesquisa. Apesar de ser um número não representativo para invalidar a amostra, remete à necessidade de melhor aferir a lista de participantes cadastrados no banco de dados do sistema de controle do departamento de Relações Comunitárias da empresa.

Sexo - A3. Sexo

masculino	501	90.8%	90.8%
feminino	51	9.2%	9.2%
Total	552	100.0%	

A distribuição por sexo da amostra também demonstrou coerência com a proporção da empresa.

idade - A4. Qual sua idade ?

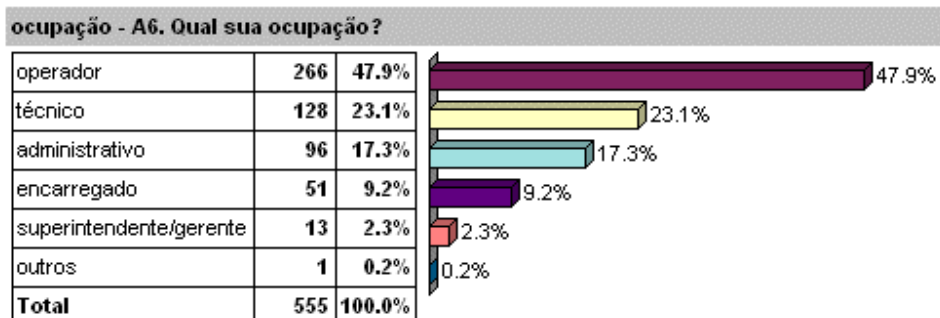
18 a 22 anos	5	0.9%	0.9%
22 a 26 anos	30	5.4%	5.4%
26 a 30 anos	81	14.5%	14.5%
30 a 34 anos	82	14.7%	14.7%
34 a 38 anos	121	21.7%	21.7%
38 a 42 anos	117	21.0%	21.0%
mais de 42 anos	121	21.7%	21.7%
Total	557	100.0%	

A idade dos respondentes demonstra que a faixa acima 26 anos possui maior participação nas ações sociais do período.

trabalha na empresa - A5. Há quanto tempo trabalha na empresa?

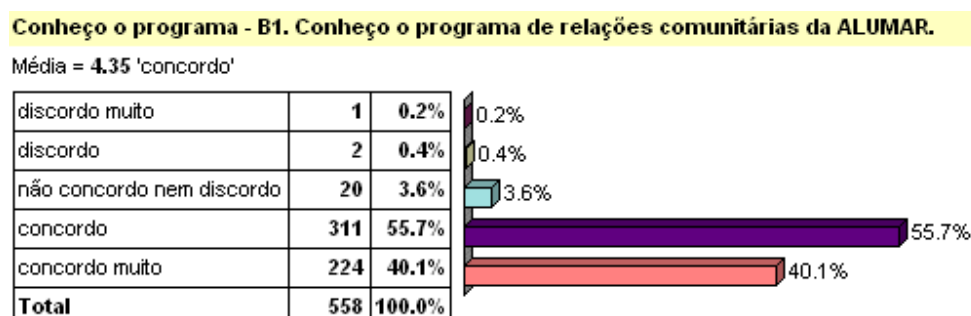
menos de 3 anos	44	7.9%	7.9%
3 a 5 anos	59	10.6%	10.6%
5 a 10 anos	123	22.0%	22.0%
10 a 15 anos	104	18.6%	18.6%
15 a 20 anos	173	30.9%	30.9%
mais de 20 anos	56	10.0%	10.0%
Total	559	100.0%	

Observam-se uma participação maciça nas ações das pessoas que estão na empresa de 5 a 20 anos, demonstrando de certa forma alinhamento com os valores da empresa e comprometimento com as ações de responsabilidade social propostas pelo Consórcio de Alumínio do Maranhão.



Com relação à ocupação dos participantes observa-se um bom engajamento por parte da liderança nas ações, pois o número de Encarregados e Superintendentes/Gerentes participantes possuem proporcionalidade com o número existente na empresa.

5.1.2 Conhecimento de Políticas e Programas de Relações Comunitárias

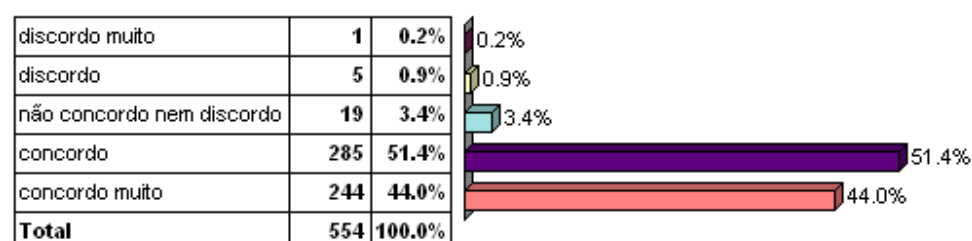


A partir da coleta de dados documentais da empresa estudada observou-se a existência de um programa de relações comunitárias, que possui diretrizes organizacionais e a participação de um grupo chamado Equipe Líder de Relações Comunitárias com representantes das diversas áreas. Entretanto a existência de documentos pode não demonstrar na prática o conhecimento do programa, por falta de divulgação ou razões de interesse instrumental. Nota-se no caso pesquisado um conhecimento significativo do programa, tendo-se aproximadamente 95,8 % dos respondentes na faixa da escala entre 4 e 5 pontos demonstrando não só possíveis aspectos de comunicação forte no ambiente, mas uma correlação com a participação das ações sociais

promovidas pela empresa. A comunicação associada aos valores organizacionais acaba estruturando a base cultural da organização e facilita a busca pelo entendimento e comprometimento com programas que de certa forma se relacionem não só com valores da organização, mas com a moral individual dos funcionários. Duas pessoas não responderam à questão.

política de relações comunitárias - B2. Há uma política de relações comunitárias que direciona as ações dos empregados junto à comunidade.

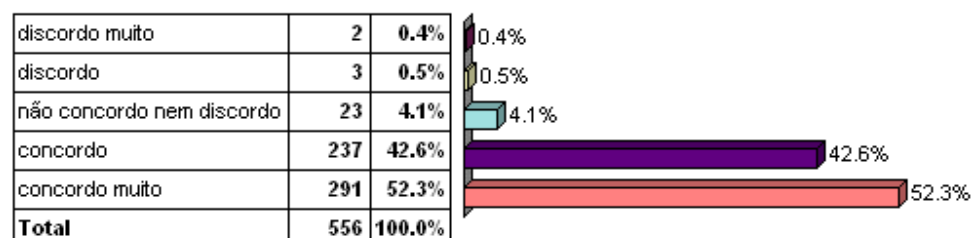
Média = 4.38 'concordo'



O estabelecimento de políticas e seu detalhamento (diretrizes) direcionam o caminho a seguir pelas pessoas da organização. Em se tratando de *responsabilidade social* a empresa estudada possui estabelecida uma política de relações comunitárias que busca de certa forma organizar as ações das pessoas com foco em um objetivo social. Há nitidamente na empresa a concordância dos empregados participantes de ações sociais da existência de tal política e de seu papel na relação com a comunidade, em 95, 4 % os respondentes afirmam isso. Nesse questionamento, seis pessoas não responderam a questão, por algum motivo não observado pela pesquisa. A correspondência prática da concordância de política que direcione a ação social na empresa é que normas e condutas também práticas, se iniciam, criando hábitos, que mesmo que sejam fomentados pela razão voltada para resultados, ajustada pelos fins, (WEBER, 1964), podem formatar crenças que o indivíduo se auto-direcione para aquela ajustada pelos valores (racionalidade substantiva). Seis pessoas não assinalaram resposta à questão.

divulgação políticas - B3. A política de relações comunitárias é divulgada a todas as pessoas da empresa.

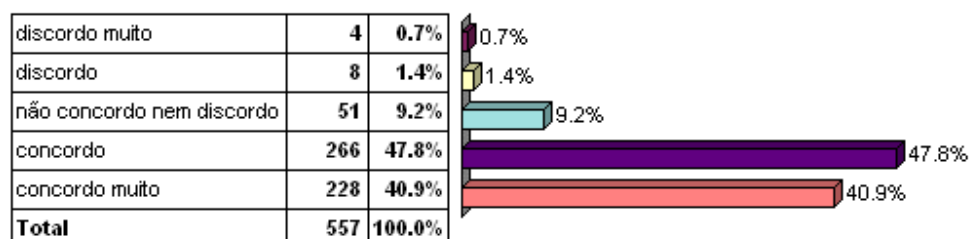
Média = 4.46 'concordo'



Os processos internos de comunicação observados na empresa reforçam a busca na divulgação das decisões que envolvam os *stakeholders*, sejam questões éticas e de valores ou na relação entre a empresa e comunidade. As pessoas demonstraram um nível de divulgação da política de relações comunitárias bastante elevado, observando-se 94,9 % de respondentes na faixa compreendida entre 4 e 5 da escala Likert, tendo-se ainda 4,1 % de neutralidade nas respostas. Quatro pessoas não responderam à questão.

políticas ajudam comunidade - B4. Na minha opinião a política ajuda a beneficiar a comunidade de forma justa.

Média = 4.27 'concordo'



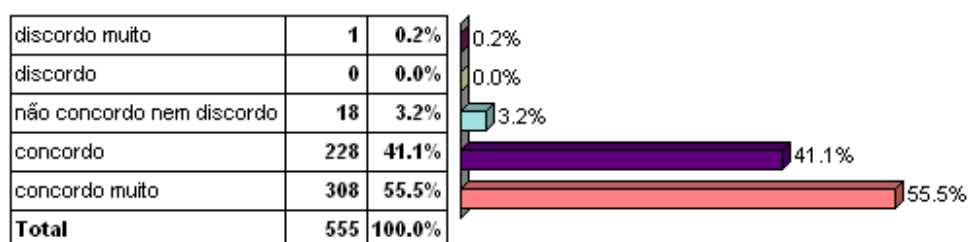
Para a maioria dos respondentes a política ajuda a beneficiar a comunidade de forma mais justa, 88, 7%, e pudemos inferir que nas diversas ações sociais praticadas poderiam na ausência de políticas e diretrizes, serem priorizadas entidades ou mesmo empregados com algum tipo de interesse particular que tornariam a forma de atuar injusta. A elaboração de regras que balizem o comportamento é necessária para fortalecer o trabalho social, não sendo este sinônimo de desorganização e, portanto, merece o destaque quanto

à forma de atuar das pessoas que constituem a organização. Três pessoas não responderam à questão.

5.1.3 Conhecimento de Políticas e Programas Ambientais

programa de conservação ambiental - C1. Existe um programa de conservação ambiental da ALUMAR.

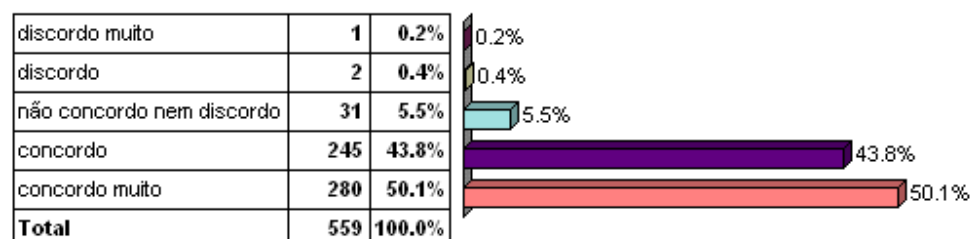
Média = 4.52 'concordo muito'



A abordagem ambiental da responsabilidade social, conotação recente asseverada pela globalização do mercado e crescente competitividade entre as organizações, traz à tona a necessidade das empresas buscarem a sustentabilidade de seus negócios e a conservação ambiental tem sido objeto de estudo e motivo de ações empresariais. A empresa estudada possui uma forte cultura conservacionista já estruturada antes do programa de relações comunitárias. É interessante ressaltar que o foco dado a esse aspecto não é visto como único no tocante à *responsabilidade social*, e o conhecimento da existência de um programa de conservação ambiental por parte dos empregados da empresa, em 96,6% do total dos respondentes demonstra a anuência de valores estabelecidos. Cinco pessoas não assinalaram resposta à questão.

política de conservação ambiental1 - C2. Há uma política de conservação ambiental que direciona as ações dos empregados para preservar o meio-ambiente.

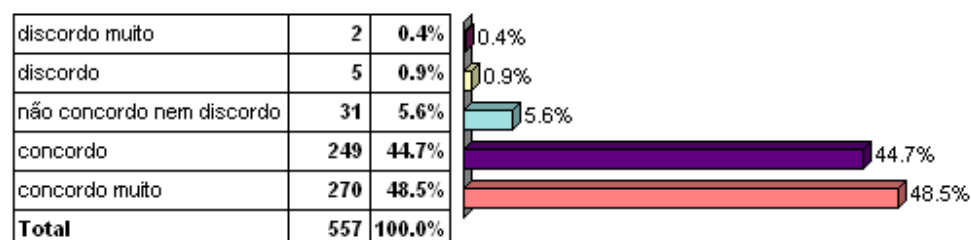
Média = 4.43 'concordo'



Os empregados concordam em sua maioria, 93, 9%, que existe uma política de conservação ambiental e esta os direciona para preservar o meio-ambiente. Esse aspecto é relevante também do ponto de vista da cultura organizacional, pois apesar da instrumentalização implícita na cultura os empregados acabam despertando para a preservação e praticando ações de interesse público ou comunitário. Uma pessoa não respondeu a questão.

política divulgada - C3. A política de conservação ambiental é divulgada a todas as pessoas da empresa.

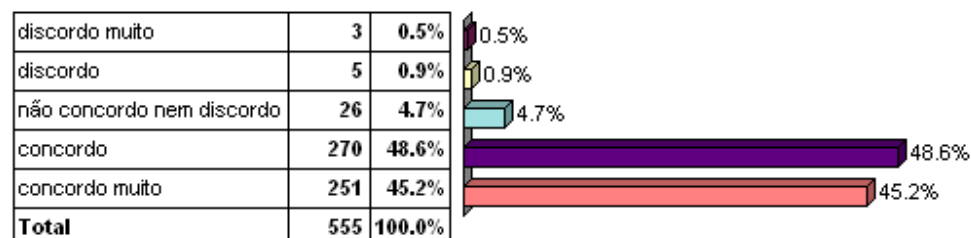
Média = 4.40 'concordo'



Conforme se observa no gráfico há ênfase na divulgação da política de conservação ambiental, tanto quanto na política de relações comunitárias, 93,2% dos empregados participantes da pesquisa, concordam que há divulgação da política de conservação ambiental na empresa. Três pessoas não responderam à questão.

política direciona - C4. Na minha opinião a política direciona as pessoas a preservarem o meio-ambiente.

Média = 4.37 'concordo'



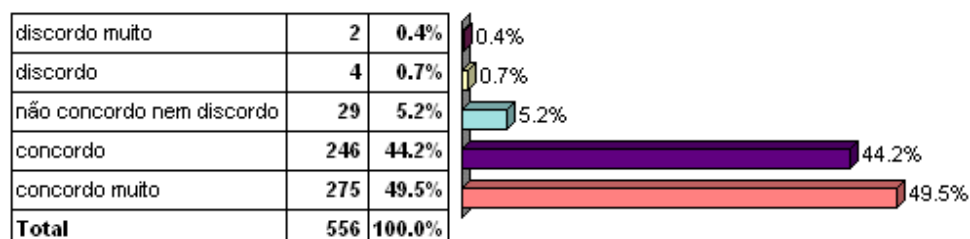
O nível de concordância com o direcionamento dado pela política de conservação ambiental para a preservação do meio ambiente é significativo, 93,8% dos respondentes, demonstrando coerência com as questões C2 e C3. Cinco pessoas não fizeram referência a nenhuma resposta nesse sentido.

As questões codificadas com as letras “B” e “C” demonstram uma visão geral da forma de atuação da empresa com relação à *responsabilidade social*, assim como a percepção dos empregados sobre a condução dos negócios sob essa ótica e podemos notar o nível de entendimento e comprometimento com o exposto no âmbito social pelos empregados, evidenciando-se uma cultura forte e pautada em valores que direcionam as pessoas aos objetivos do negócio, sejam eles mediatos ou imediatos, sob um prisma econômico ou social, ou mesmo altruístas, pois o direcionamento que pode ser dado à empresa muitas vezes é influenciado pelos seus dirigentes. As organizações privadas têm de certa forma, influenciado as organizações não governamentais, públicas e as pessoas (empregados ou não) na forma de administrar não só recursos, mas também as ações na busca de atingirem objetivos. Isso tem gerado algumas opiniões divergentes entre os autores do campo social, se é bom para as organizações sem fins lucrativos, instituições públicas e pessoas adquirirem de certa forma identidade privada. Não é intuito dessa pesquisa mostrar posicionamento a respeito, mas é imperioso ressaltar que algum proveito pode ser retirado de tal fenômeno.

5.1.4 Percepção às formas de Responsabilidade Social

ser responsável socialmente - D1. Na minha opinião ajudar a comunidade e preservar o meio-ambiente em que a empresa atua é ser responsável socialmente.

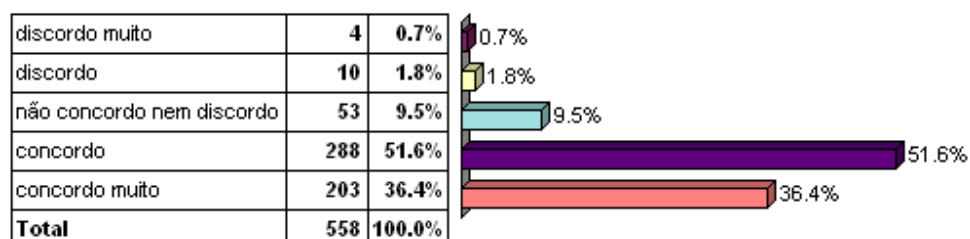
Média = 4.42 'concordo'



O conceito em construção da *responsabilidade social* faz com que diversos entendimentos e dimensões possam ser vistos como sendo correto. Muitas divergências podem surgir a partir das diversas ideologias ou morais, mas observa-se que na dimensão cidadania e meio-ambiente as pessoas do caso pesquisado concordam ou concordam muito que essas dimensões são percebidas por eles como *responsabilidade social*. Aproximadamente 93, 7 % dos respondentes assim entendem. Pode-se observar um equilíbrio e certa causalidade com relação à forma de estabelecimento de políticas de relações comunitárias e meio-ambiente e consonância com os valores organizacionais estabelecidos. Quatro pessoas não assinalaram resposta à questão.

relação empresa comunidade - D2. A relação da empresa com a comunidade é verdadeira.

Média = 4.21 'concordo'

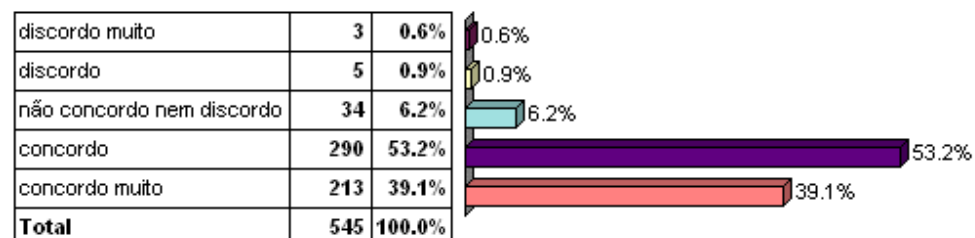


Os empregados pesquisados acreditam em uma relação verdadeira da empresa com a comunidade, 88% afirmaram concordar ou concordar muito

com isso, entretanto há um percentual de 9,5% que responderam de forma neutra, não concordando nem discordando. Duas pessoas não responderam à questão.

ações de preservação ambiental - D3. Acredito que as ações de preservação ambiental da empresa são corretas.

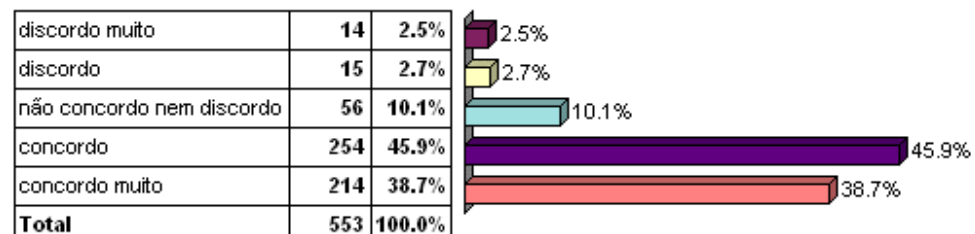
Média = 4,29 'concordo'



Observa-se que as ações de preservação ambiental na percepção dos respondentes é correta para 92, 3% dos empregados, consubstanciado uma relação de valores empresariais e individuais próximos. É fato que a participação do empregado na construção dos resultados ambientais fortalece essa percepção, entretanto pode-se inferir a partir do resultado exposto nessa questão que apesar do conhecimento dos empregados acerca do que é preservação ambiental ter a probabilidade de ser instrumental, em termos de valores existe uma coerência na percepção individual versus a ação empresarial. Quinze pessoas não fizeram nenhuma opção de resposta nesta questão.

empresa é socialmente responsável - D4. Na minha opinião a empresa é socialmente responsável quando paga seus tributos e gera lucro aos acionistas.

Média = 4,16 'concordo'

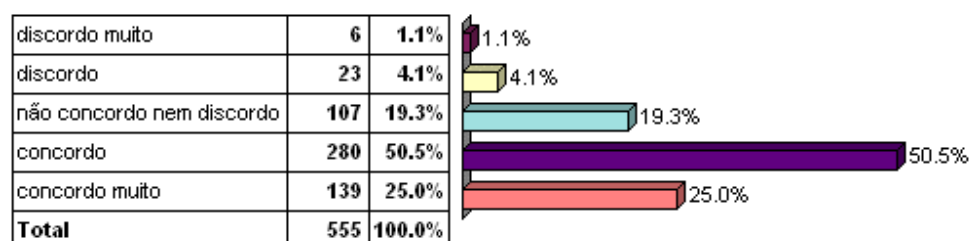


Outra dimensão que podemos observar a partir do referencial teórico é a dimensão legal e a ótica econômica enfatizada por Friedman e os respondentes a entendem também como *responsabilidade social*. Verifica-se que 84,6% dos respondentes concordam ou concordam muito com essas dimensões e o que poderia ser visto como um paradoxo demonstra que o conceito em construção passa por um processo de aglutinação de formas e valores associados ao que os teóricos asseveram ser responsabilidade social empresarial. Observa-se que sob a ótica dos *stakeholders* essa percepção está sintonizada, na medida em que dois dos *stakeholders* interessados na organização são vistos como concernentes ao conceito de *responsabilidade social* corporativa na percepção dos empregados. Nessa questão sete pessoas não efetuaram respostas.

5.1.5 Participação e Comprometimento dos Atores envolvidos

peçoas preocupam-se com comunidade - E1. Percebo que as peçoas independente do cargo que ocupam preocupam-se em ajudar a comunidade.

Média = 3,94 'concordo'

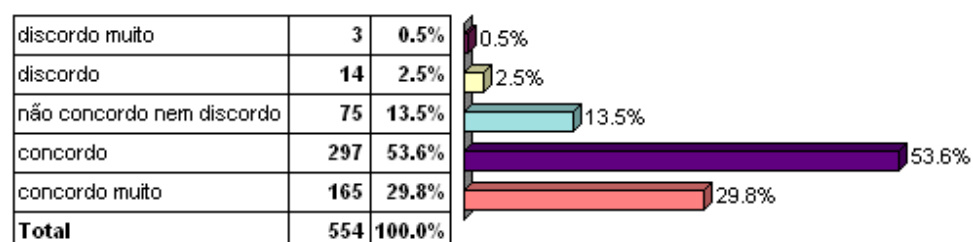


A percepção dos empregados quanto ao voluntarismo é que há uma preocupação na empresa em ajudar a comunidade. Os respondentes que concordam ou concordam muito com isso ocupou 75,5% do resultado, entretanto observa-se um percentual de 19,3% de respondentes que se posicionaram de forma neutra em relação à questão. É importante lembrar que essa questão tem também a premissa de verificar a percepção dos empregados com relação à participação das pessoas que ocupam cargos de chefia e ou estratégicos na organização, procurando demonstrar a coerência do discurso

empresarial de participação de todos nas ações de *responsabilidade social*. Nota-se ainda que 5,2 % dos respondentes são contrários, discordando muito ou discordando da questão, demonstrando que a percepção de participação de todos independente do cargo que ocupam, em ações de voluntarismo junto à comunidade não está consolidada. Entretanto isso não necessariamente que dizer que não há preocupação com *responsabilidade social* por parte de algumas pessoas que ocupam cargos de chefia, pois conforme a literatura, estes podem estar inserido em uma outra dimensão de *responsabilidade social*, tanto na forma de pensar quanto na forma de agir desses indivíduos. Cinco pessoas não assinalaram resposta a essa questão.

peças preocupam-se com meio-ambiente - E2. Percebo que as peças independente do cargo que ocupam preocupam-se em preservar o meio-ambiente.

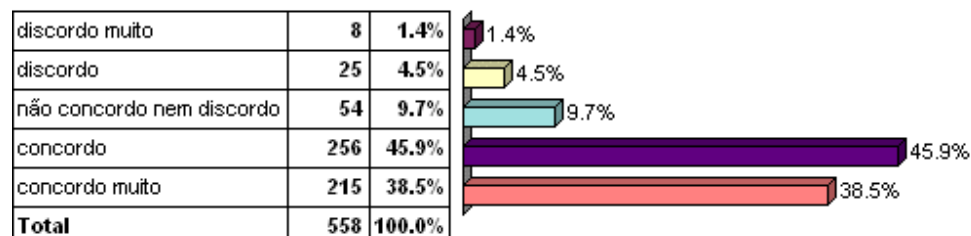
Média = 4.10 'concordo'



Com relação à participação e comprometimento com o meio ambiente, observa-se que a percepção dos respondentes é que há um equilíbrio em agir conforme os valores empresariais relativos a esse vetor, pois 83,4% concordam ou concordam muito que isso ocorre e 13, 5% mantiveram neutralidade com relação a essa questão. Observa-se que seis pessoas não assinalaram resposta a esse questionamento.

participação voluntária - E3. A participação em ações sociais junto à comunidade é voluntária.

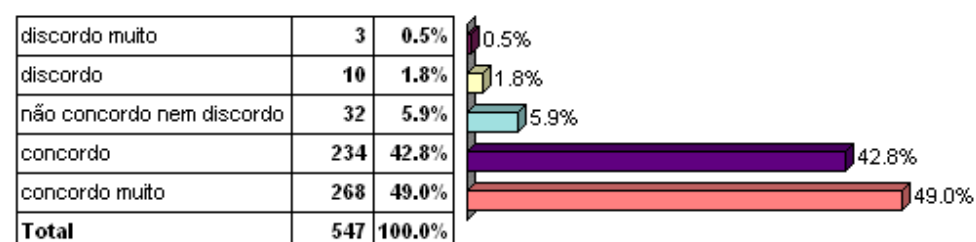
Média = 4.16 'concordo'



Geralmente quando a necessidade de comprometimento das pessoas está associada a objetivos empresariais, pode ocorrer certa imposição, mesmo que implícita, para que os empregados participem e isso desvirtua o significado da palavra voluntária, criando uma conotação instrumental. As pessoas acreditam que a participação é voluntária em 84,4% das respostas, concordando ou concordando muito com isso. Pode-se notar também um percentual significativo de neutralidade, 9,7% e 5,5% das pessoas não vêem a participação nas ações sociais como voluntárias no caso estudado. É interessante observar que as práticas voluntárias de ações dessa natureza, mesmo sendo de cunho empresarial, demonstram atitudes altruístas e são formas de expressão de cidadania, que por sua vez organizam e consolidam valores éticos nas pessoas, não como empregados, mas como partícipes de uma sociedade que necessita de melhor distribuição de renda, saúde e respeito à cidadania, podendo influenciar na prática de ações sociais espontâneas dos empregados. Duas pessoas não assinalaram resposta a essa questão.

preservação Meio Amb. obrigatória - E4. A preservação do meio-ambiente é obrigatória na empresa.

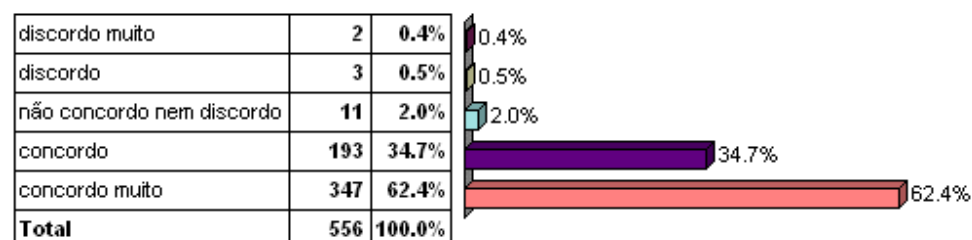
Média = 4.38 'concordo'



Observa-se que a percepção dos empregados quanto ao comprometimento que a empresa tem com relação ao meio ambiente é coerente com os valores apresentados ao longo do trabalho. Verifica-se que 91,8% dos empregados concordam ou concordam muito que a preservação ambiental é obrigatória na empresa e 5,9% demonstraram neutralidade. Apenas 2,3% apresentam discordância com a afirmação. Treze pessoas não responderam a questão.

preservação Meio Amb. ajuda - E5. Acredito que preservando o meio-ambiente ajudo a comunidade e a mim mesmo.

Média = 4.58 'concordo muito'

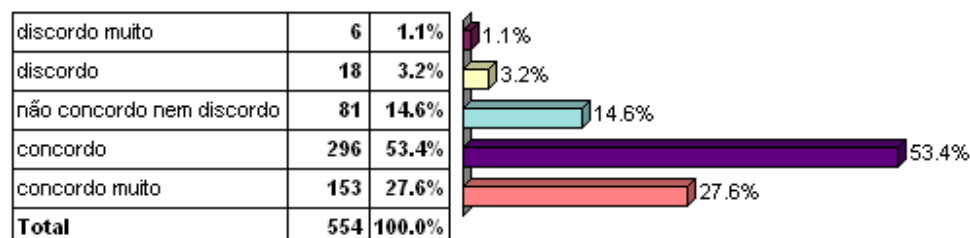


Quando tratamos duas dimensões de *responsabilidade social*, ambiental e a cidadã, podemos observar que a aglutinação dos conceitos expressa maior significado aos respondentes. Observamos que 97,1% dos empregados acreditam que há uma relação causal na preservação ambiental e ajuda à comunidade e a eles, demonstrando uma associação de valores absorvidos de forma não excludente. Assinalaram uma posição neutra 2,0% dos empregados e menos de 1% não concordam com a assertiva. Quatro pessoas não assinalaram resposta à questão.

5.1.6 Imagem empresarial e Forma de praticar Ações Sociais

ações sociais não visam apenas mídia - F1. As ações sociais praticadas junto à comunidade pela ALUMAR não visam apenas divulgação da imagem da empresa na mídia (rádio, TV, jornais e revistas).

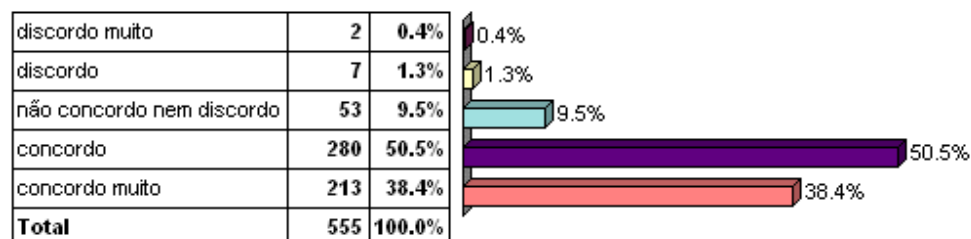
Média = 4.03 'concordo'



A instrumentalização das ações para os resultados é tratada por diversos autores e vários afirmam esse foco nas empresas, mesmo que não percebidas pelos empregados as normas e regras impelem a isso (FLEURY,1989). Esse estudo não objetiva tratar as racionalidades do tema *responsabilidade social*, entretanto é necessário verificar como as motivações das ações sociais empresariais são percebidas pelos empregados. Alguns autores versam que a imagem da empresa socialmente responsável pode ser utilizada como diferencial competitivo e também como estratégico sob o ponto de vista de valorização da empresa no mercado, para os empregados percebesse que 81,0% concordam ou concordam muito que as ações praticadas pela empresa e seus empregados não visam apenas divulgação da imagem, mesmo sendo considerada importante a divulgação. Mantiveram-se neutros 14,6% dos empregados pesquisados e 4,3% não concordam com a assertiva. É importante ressaltar que sob a ótica de Freeman (1984) todos os esforços empresariais devem convergir para a satisfação dos interessados nela, inclusive clientes, fornecedores e acionistas e o conceito de empresa socialmente responsável fortalece a mesma no mercado. Seis pessoas não assinalaram resposta à questão.

divulgação é necessária - F2. Acredito que a divulgação é necessária para fazer com que outras empresas pratiquem ações de responsabilidade social.

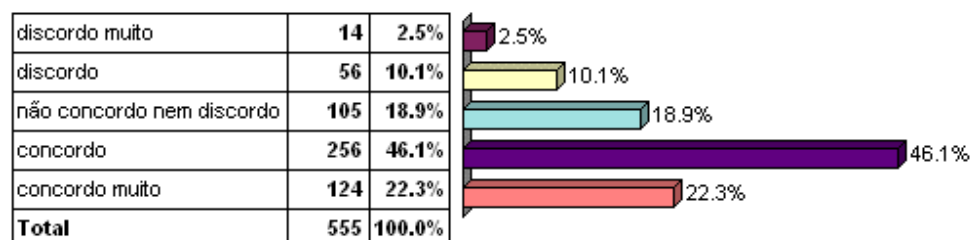
Média = 4.25 'concordo'



A divulgação como catalizador de novas ações pode contribuir para que haja uma melhor e maior distribuição de condições sociais mais favoráveis à humanidade, independente da dimensão da *responsabilidade social*, entretanto se houver em função disso um acirramento da competitividade pelo fator “ações de responsabilidade social praticada”, pode ser um problema, pois se acentua o foco instrumental da motivação em fazer. Observa-se grande concordância com a assertiva, 88,9% dos respondentes e 9,5% demonstraram neutralidade. Apenas 1,7% dos empregados discordam da necessidade de divulgação. Cinco pessoas não responderam à questão.

melhor receber ajuda financeira. - F3. Acredito que é melhor para a comunidade receber bens e ajuda financeira.

Média = 3.76 'concordo'

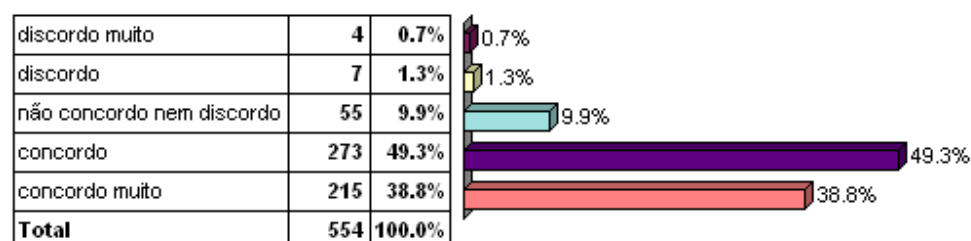


A forma de praticar a ação social está ligada também à dimensão da *responsabilidade social*, o caráter beneficente e filantrópico geralmente está associado à ajuda sob a forma de bens ou recursos financeiros e nota-se que apesar da maioria dos empregados concordarem ou concordarem muito que isso é melhor para a comunidade, 68,4%, a materialidade dessa forma de ajuda

a coloca em uma instância de responsabilidade imediatista, pontual e pode não gerar benefícios para a comunidade em longo prazo. Nota-se que há um percentual elevado de neutralidade, 18,9% e 12,6% dos respondentes não concordam que isso é melhor para a comunidade. No gráfico seguinte outra forma de atuação foi questionada e poderemos discutir em outra ótica. Cinco pessoas não assinalaram resposta à questão.

melhor receber conhecimentos - F4. Acredito que é melhor para a comunidade receber conhecimentos.

Média = 4,24 'concordo'

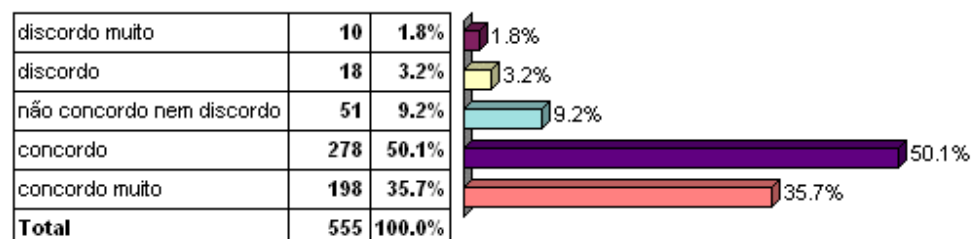


A realidade brasileira e local remete a diversas necessidades, não só financeiras e materiais pela população, mas educação é uma preocupação generalizada. Observa-se que o foco em longo prazo retrata melhor a necessidade de obter conhecimentos como vantajoso para a comunidade na percepção dos empregados pesquisados, 88,1% acredita nessa premissa. O número de respostas neutras foi bem menor que a questão anterior, 9,9% e de empregados que discordam 2,0%. Ressalta-se, entretanto, que apesar das pessoas pesquisadas acharem melhor ajudar sob a forma de conhecimentos, as necessidades ligadas à ajuda financeira e bens muitas vezes antecede às ações voltadas para conhecimento, a exemplo infra-estrutura para o ensino e educação na medida em que materiais, equipamentos e livros necessários ao aporte de conhecimentos são bens e precisam de recursos financeiros. Seis pessoas não responderam à questão.

5.1.7 Motivação do funcionário e relação com valores corporativos quanto à prática de ações de Responsabilidade Social

Prática de ações sociais - G1. Pratico ações sociais em comunidades de São Luís.

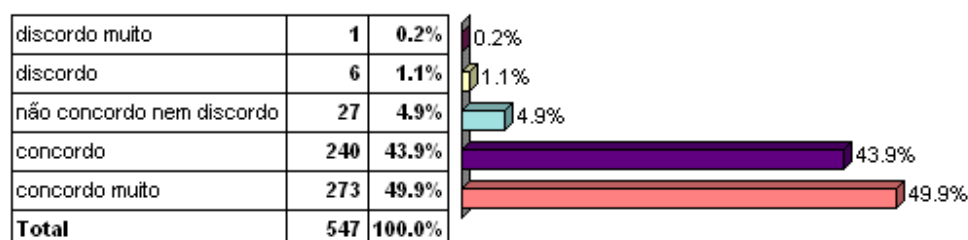
Média = 4.15 'concordo'



Observa-se que 85,8% dos empregados praticam ações sociais nas comunidades de São Luís, 9,2% mantiveram neutralidade quanto a essa questão e 5,0% discordam de praticarem ações nessas comunidades. Cabe observar que tanto os que demonstraram neutralidade quanto os que discordaram podem praticar ações em outras comunidades de outras regiões do estado, entretanto a delimitação desse estudo se restringe a essa área. Cinco pessoas não assinalaram resposta a essa questão.

ajudar é dever de cada cidadão - G2. Acredito que ajudar a comunidade é dever de cada cidadão.

Média = 4.42 'concordo'

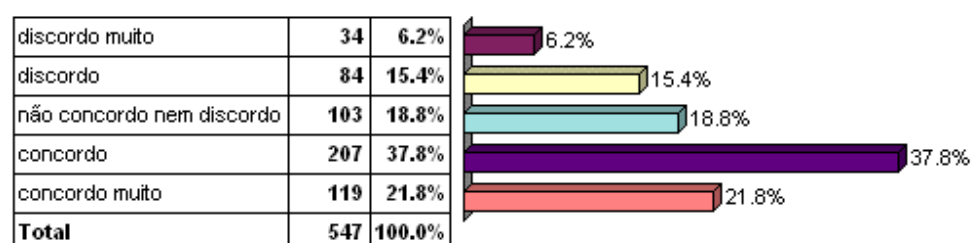


A dimensão voltada para a cidadania é acentuadamente percebida como importante para os empregados participantes da pesquisa. Nota-se 93,8% concordam ou concordam muito que é dever do cidadão ajudar a comunidade, 4,9 % mantiveram-se neutros e 1,3% manifestaram-se contrários a essa assertiva. A cidadania possui aspectos assegurados inclusive na carta magna do país, entretanto há um distanciamento da prática com o proposto teórico/legal.

As empresas por sua vez vêm adotando práticas voluntárias como sendo de cidadania empresarial, mas esta é mais abrangente que isso (PARRA, 2004). Nota-se também que o valor da prática de cidadania empresarial pode organizar o conceito de cidadania junto aos funcionários, mas não deve ser considerada como fato nesta pesquisa, e sim uma inferência. Treze pessoas não responderam à questão.

não possuem vínculo com a ALUMAR. - G3. As ações sociais que pratico na comunidade, não possuem nenhum vínculo com a ALUMAR.

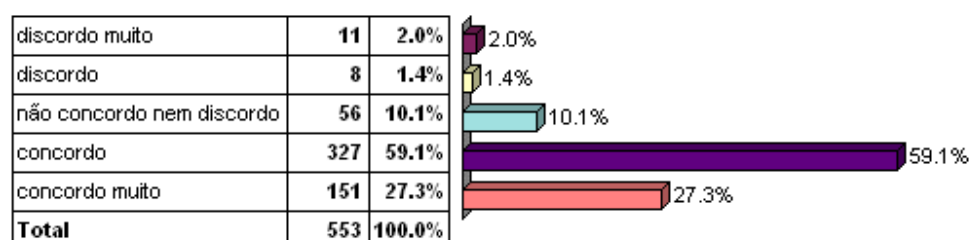
Média = 3.54 'concordo'



Observa-se o caráter de espontaneidade e prática de ações não associadas à empresa em 59,6% dos empregados pesquisados e 18,8% mantiveram-se neutros. 21,6% dos respondentes não concordaram que as ações praticadas por eles na comunidade não possuem vínculo com a empresa. Observa-se um grande número de práticas espontâneas de responsabilidade social pelos empregados e acredita-se ser um valor para os funcionários. Treze pessoas não assinalaram resposta à questão.

responsab. social na empresa influência - G4. Acredito que a prática de ações de responsabilidade social na empresa influenciam nas ações que pratico espontaneamente na comunidade.

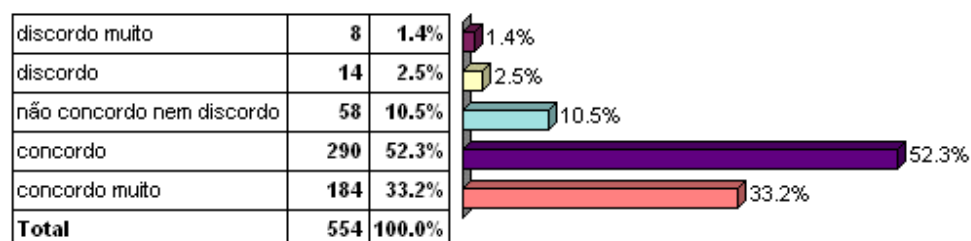
Média = 4.08 'concordo'



Observa-se que as ações sociais praticadas na empresa representam um valor para o funcionário e esse valor incorpora-se à moral do indivíduo e influencia na prática espontânea de ações sociais pelo funcionário. 86,4% dos empregados acreditam que a prática de ações sociais na empresa influencia nas ações espontâneas praticadas por eles. Demonstraram neutralidade quanto à questão 10,1% dos empregados e 3,4% não concordam que haja influência. Sete pessoas não responderam à questão.

ações sociais me incentivaram - G5. As ações sociais que participei na ALUMAR me incentivaram a participar de forma espontânea ajudando a comunidade.

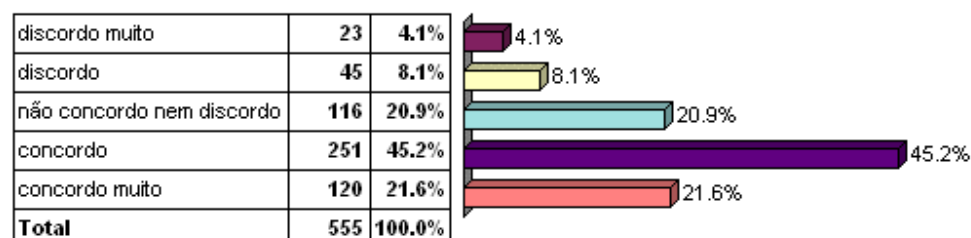
Média = 4,13 'concordo'



Observa-se coerência com a questão G4 nas respostas, quando se buscou evidenciar na questão a experiência passada como maior estímulo à percepção. 85,5% dos empregados concordam que as ações praticadas por eles os incentivaram a participar espontaneamente na comunidade. Os empregados que demonstraram neutralidade quanto à questão também foi muito próximo ao resultado da questão anterior, 10,5% e 3,9% não concordaram que tenha representado um incentivo. A conotação de estímulo que a questão trata é importante do ponto de vista das motivações do empregado a partir da prática de ações balizadas por valores éticos, diferenciando-a da questão anterior que trata da influência, não representando, portanto uma redundância na pesquisa. Seis pessoas não manifestaram opinião a respeito.

é importante para minha carreira - G6. Participo das ações e programas de responsabilidade social da ALUMAR por acreditar ser importante para minha carreira.

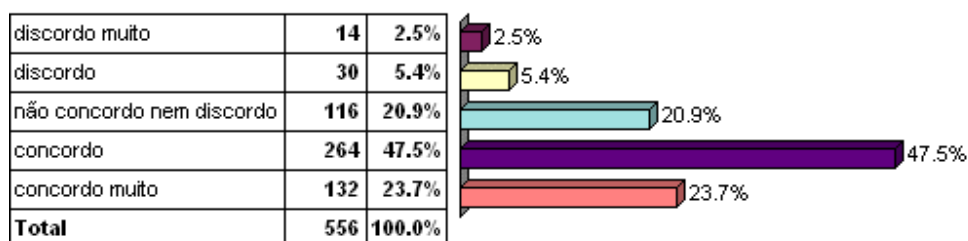
Média = 3.72 'concordo'



Observa-se também que há uma participação nas ações com o interesse em resultados voltados para a carreira do empregado, 66,8% afirmam ser importante para a carreira participar de ações e programas dessa natureza. 20,9% mantiveram-se neutros com relação à questão e 12,2% discordam dessa premissa. Percebe-se o valor instrumental do resultado para a grande maioria dos empregados, quando relacionam a responsabilidade social à carreira, entretanto pode-se inferir também que a carreira esteja associada a um sentido ideológico, ou seja, a prática de ações dessa natureza pode fortalecer o profissional para fomentar e praticar ações justas e participativas. Cinco pessoas não responderam à assertiva.

é importante para a empresa - G7. Participo das ações e programas de responsabilidade social da ALUMAR por acreditar ser importante para a empresa.

Média = 3.85 'concordo'

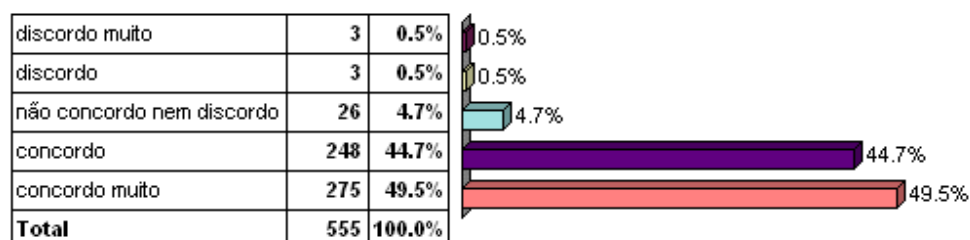


Novamente observa-se a cadeia de implicações relativa à ótica dos *stakeholders*, em que a relação de interesse do empregado na empresa faz o mesmo perceber a prática de ações e programas de responsabilidade social como importante para a empresa. 71,2% acreditam nessa premissa, tendo-se

20,9% dos empregados manifestado posição neutra a respeito e 7,9% discordaram da assertiva. Quatro pessoas não assinalaram resposta à questão.

é importante para a comunidade. - G8. Participo das ações e programas de responsabilidade social da ALUMAR por acreditar ser importante para a comunidade.

Média = 4.42 'concordo'



Ainda sob a ótica asseverada por Freeman (1984) a relação de interesse do empregado e comunidade está próxima, pois em vários casos o primeiro está inserido na comunidade. Com isso observa-se um aumento dos empregados que concordam com a assertiva, 94,2%, diminuindo a manifestação de neutralidade para 4,7% e discordância para 1,0%. Cinco pessoas não responderam à questão.

5.2 Análise quantitativa

A análise quantitativa dos resultados discutirá o quanto cada variável influencia na variável dependente G.

A partir da tabela abaixo se pode observar a distribuição da amostra e as médias obtidas em cada variável.

Tabela 4 - Dados da Distribuição

Tabela Dados da Distribuição						
Variável	B	C	D	E	F	G
Média	4,53	4,60	4,52	4,54	4,46	4,49
DesvPad	0,50	0,49	0,50	0,50	0,50	0,50
CV	0,11	0,11	0,11	0,11	0,11	0,11

Fonte: Pesquisa de campo

Nota-se que o coeficiente de variação da distribuição é comum a todas as variáveis e representa 11%, sendo a distribuição considerada homogênea.

A tabela 5 demonstra a diferença das médias da variável dependente e as demais variáveis e o intervalo em que a distribuição se encontra a partir do proposto na metodologia.

Tabela 5 - Dados da Distribuição

Diferença das médias				
G-B	4,5 - 4,5		=	0
G-C	4,5 - 4,6		=	-0,1
G-D	4,5 - 4,5		=	0
G-E	4,5 - 4,5		=	0
G-F	4,5 - 4,5		=	0
	10%MÉDIA DE G		=	0,45
Intervalo	4,0	—	4,9	

Fonte: Pesquisa de campo

5.2.1 Análise da influência da variável B em G

A variável B corresponde à existência, conhecimento e entendimento de políticas e programas de relações comunitárias na empresa e conforme a *tabela 5* verifica-se que a diferença das médias de G e B é igual à zero confirmando que a existência de políticas e programas de relações com a comunidade, o seu conhecimento e entendimento influenciam significativamente a prática de ações sociais espontâneas pelos empregados, a partir da responsabilidade social corporativa pautada em valores.

5.2.2 Análise da influência da variável C em G

O conhecimento e entendimento de políticas e programas ambientais é o que trata a variável B e conforme a *tabela 5* pode-se a diferença das médias de G e C é igual a -0,1, tendendo a zero e menor significativamente que 10% da média de B, confirmando que a prática e diretrizes empresariais voltadas para a dimensão ambiental de responsabilidade social influenciam significativamente a prática de ações sociais espontâneas pelos empregados, a partir da responsabilidade social corporativa pautada em valores.

5.2.3 Análise da influência da variável D em G

A variável D trata da percepção do empregado quanto às diversas formas de responsabilidade social e conforme a *tabela 5* pode-se observar que a diferença das médias entre a variável G e D é igual à zero, podendo-se afirmar com base nos critérios metodológicos que a percepção de que há várias formas de responsabilidade social por parte dos empregados influenciam significativamente a prática de ações sociais espontâneas pelos empregados, a partir da responsabilidade social corporativa pautada em valores.

5.2.4 Análise da influência da variável E em G

A variável E demonstra a percepção da participação e comprometimento dos empregados com relação à responsabilidade social e verifica-se a partir da *tabela 5* que a diferença das médias entre as variáveis G e E é também igual à zero, confirmando a influência significativa da percepção da participação dos empregados na prática de ações sociais espontâneas pelos empregados, a partir da responsabilidade social corporativa pautada em valores.

5.2.5 Análise da influência da variável F em G

A percepção dos empregados quanto ao interesse da empresa em praticar ações sociais, a forma como são praticadas e a relação destas com a imagem da empresa é o que trata a variável F. A partir da *tabela 5* observa-se que a diferença das médias das variáveis G e F é igual à zero, confirmando que tal percepção por parte dos empregados influencia significativamente na prática de ações sociais espontâneas pelos empregados, a partir da responsabilidade social corporativa pautada em valores.

Observa-se também que todas as variáveis analisadas, quando diminuídas as suas respectivas médias, dos 10% da média da variável G (*tabela 6*), critério para que haja influência destas variáveis independentes sobre G, as mesmas apresentam-se dentro do intervalo proposto na *tabela 5*, assegurando que há coerência em afirmar que todas as variáveis aqui discutidas e analisadas

influenciam significativamente na prática de ações sociais espontâneas pelos empregados, a partir da responsabilidade social corporativa pautada em valores, afirmando a hipótese H_0 proposta e discutida na metodologia desta dissertação.

Tabela 6 – Posição das variáveis no intervalo

Posição das variáveis no intervalo						
	B	C	D	E	F	G
	4,5	4,6	4,5	4,5	4,5	4,5
10% G	0,40	0,40	0,40	0,40	0,40	0,40
Resultado	4,1	4,2	4,1	4,1	4,1	4,1

Fonte: Pesquisa de campo

Ao isolarmos cada variável buscou-se por meio de critérios de estatística descritiva demonstrar maior substância às conclusões tratadas no capítulo seguinte.

Esse capítulo delineou sobre os resultados obtidos na pesquisa de campo, bem como a discussão destes. Observaram-se aspectos de perfil dos respondentes e aspectos que subsidiaram atingir os objetivos e resposta ao problema de pesquisa.

6 CONCLUSÕES

Os conceitos e dimensões da *responsabilidade social* em construção remetem a dúvidas e às vezes contradições no entendimento do termo por parte das pessoas. A pesquisa deu ênfase às dimensões e conceitos que de certa forma se alinham à ótica da organização voltada para todas as partes interessadas, ou seja, dos *stakeholders* (FREEMAN, 1984). As formas de atuar das organizações com relação à *responsabilidade social* são diversas e no caso estudado observou-se mais de uma forma em sua linha de atuação. A comunidade e os empregados possuem linhas de interesses muito próximas, pois geralmente as comunidades beneficiadas por ações sociais possuem empregados nela inseridos, o que facilita a identificação de necessidades e sensibilização para a questão social.

A dimensão filantrópica pôde ser observada no caso pesquisado na forma da empresa empreender ações de âmbito social, de caráter mais imediato, não sendo, entretanto a única dimensão observada. A cidadania corporativa também está presente na composição de valores empresariais e os empregados compartilham de entendimento acerca do conceito como sendo *responsabilidade social*. O fato da construção do conceito e as diversas conotações que o mesmo possa ter pode ser visto como algo interessante, pois a sociedade também está em constante construção e mudança, e isso cria certo dinamismo na forma das empresas atuarem socialmente.

A evolução da *responsabilidade social* pôde ser também vista em estágios de crescimento, que vai do estágio inicial da filantropia até o compromisso ético com a sociedade e meio ambiente e esses estágios de crescimento ocorrem na presença e com a participação de diversos atores, inclusive empregados e comunidade, cuja ênfase foi maior nesta pesquisa.

Com o objetivo final de verificar se os valores empresariais voltados para a prática da *responsabilidade social*, influenciam na prática espontânea de ações sociais dos empregados do Consórcio de Alumínio do Maranhão, a pesquisa

demonstrou a influência das ações corporativas pautadas em um sistema de valores empresariais, nas ações praticadas pelos empregados, gerando um sistema de valores próprios de cunho social que, apesar de influenciados pela razão instrumental, pode ser visto como um início de uma sociedade civil mais justa e equânime por meio da ação social espontânea do indivíduo. Na discussão dos resultados observou-se que nas questões chave, G3, G4 e G5, é notória a influência das ações sociais corporativas sobre os empregados e a afirmação da hipótese da pesquisa: “*As ações de responsabilidade social pautada em valores influenciam na prática espontânea de ações sociais pelos empregados*” pôde ser comprovada, pois nestas questões as respostas dos empregados convergem a essa assertiva.

Observou-se que os sistemas de valores empresariais direcionam as ações dos empregados nas mais diversas abordagens de responsabilidade social. O sentimento ético proporcionado por esses sistemas de valores propicia aos empregados uma linha de conduta que não necessariamente tem a ver com responsabilidade social, mas com os tipos de morais, seja ela altruísta ou egoísta (SROUR, 2003) e assim como justificam o discurso empresarial podem justificar o individual.

Verificou-se também a existência de diversas práticas organizacionais, que a partir de um sistema de valores estruturado, direciona e influencia os empregados a práticas sociais empresariais que servem como experiência para prática social espontânea dos empregados, sem vincular a empresa ou sua imagem. É de suma importância a construção de tais valores individuais, pautados na premissa de uma sociedade mais justa e equânime, para que haja um equilíbrio entre os atores sociais, que hoje são extremamente díspares.

O conceito de *responsabilidade social*, apesar de em construção é algo que demonstra uma abrangência muito grande, em que diversos elementos são incorporados, objetivando-se muitas vezes a frutificação de resultados futuros e em outras o bem estar da sociedade. A partir do exposto neste trabalho como sustentação teórica, considera-se responsabilidade social corporativa toda ação oriunda de uma empresa e que pautada em valores éticos, objective

corresponder às necessidades dos *stakeholders*, priorizando o bem estar da sociedade e do ambiente em que esta esteja inserida.

Decerto que carecem mais estudos sobre o tema responsabilidade social corporativa, não sendo este um tema de fácil busca, entretanto diversas empresas vêm sustentando a prática de ações sociais dessa natureza sem entender acerca do assunto. Dúvidas são constantes entre empresários, estudantes, pesquisadores e público em geral, mas há a certeza da discussão a respeito, o que instiga a inquietude e a pesquisa, estas imprescindíveis para disseminação da temática.

Observa-se que os valores nas organizações ainda são muito direcionados à manutenção do capital, sendo esse um dos entraves para o entendimento e prática da *responsabilidade social* por parte das mais diversas empresas, seja micro ou pequena, metalúrgica ou têxtil.

A delimitação do estudo e o caso estudo de uma empresa metalúrgica produtora de alumínio e alumina, abrem um horizonte para discussões e pesquisas futuras, como forma de fomentar continuidade e aprofundamento do assunto. Algumas sugestões de pesquisas futuras seguem abaixo:

- Comparar a influência de valores corporativos na prática de ações sociais espontâneas pelos empregados de empresas de diferentes setores e porte;
- Até que ponto a comunidade valoriza as ações sociais praticadas por empregados de empresas sem auxílio das mesmas;
- Verificar a participação espontânea em ações sociais de cargos-chave nas empresas;
- Como as ações de responsabilidade social corporativa influenciam na gestão das entidades beneficiadas;
- Como mensurar o impacto de práticas de responsabilidade social corporativa no retorno do capital investido.

- Verificar qual a lógica praticada pelas organizações do terceiro setor, quando se associam às empresas para ações sociais, a lógica social ou a lógica estratégica.
- Verificar até que ponto a percepção de que as pessoas respondem positivamente aos questionamentos, são influenciados pelo contexto ou pela empresa.
- Buscar captar a intensidade de participação dos respondentes que praticam ações de responsabilidade social.

As diversas dimensões que o termo responsabilidade social pode ter, não o inviabiliza sob o ponto de vista prático, ao contrário, traz soluções mais próximas a cada contexto, mesmo que em um estágio inicial possa caracterizar-se como algo pontual é um caminho a ser trilhado e melhorado. Acredita-se que os valores empresariais que sustentam as ações de responsabilidade social da empresa, servem de base para que os empregados possam apreender esses valores como corretos e utilizáveis e empreender na experiência individual e espontânea de realizar algo em prol da sociedade ou ambiente onde estão inseridos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALBERONI, Francesco. VECA, Salvatore. **O altruísmo e a moral**. Rio de Janeiro: Rocco, 1990.
- ALMEIDA, Fernando. **O bom negócio da sustentabilidade**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2002.
- ASHLEY, Patrícia Almeida *et al.* **Ética e Responsabilidade Social nos Negócios**. São Paulo: Saraiva, 2003.
- AZAMBUJA, Marcos de. “**O Brasil e Cidadania Empresarial**”. In: *Jornal Valor Econômico*, São Paulo, ano 2, n. 244, 20 de abril de 2001.
- BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil** promulgada em 5 de outubro 1988. 25. ed. São Paulo. Saraiva, 2000.
- CAMARGO, Mariângela Franco; UEDA, Mery; SUZUKY, Fabiana Mayumi; SAKIMA, Ricardo Yuzo; GHOBIL, Alexandre Nabil. **Gestão do Terceiro Setor no Brasil**. São Paulo: Futura, 2001.
- CARROLL, Archie B. ***The pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organization Stakeholders***. Business Horizons. V.34, N. 4, p. 39-48, jul/ago 1991.
- _____. ***Corporate social responsibility: evolution of a definitional construct***. In: *Business e Society*, v. 38, n. 3, sept. 1999. p. 268-295.
- CARVALHO, Maria do Carmo Brant de. **Sociedade civil, estado e terceiro setor**. São Paulo em Perspectiva, São paulo, v. 12. n.4, out./dez.1998.
- _____. **The four faces of corporate citizenship**. *Business and Society Review*, [S.l.], v.100, [s.n.], p. 1-7, 1998.
- CERTO, Samuel. PETER, J. Paul. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 1993.
- CHEIBUB, Zairo B. LOCKE, Richard M. **Valores ou interesses? Reflexões sobre a responsabilidade social das empresas**. In Kirschiner, Gomes e Cappelin (orgs.). *Empresa, empresários e globalização*. Rio de Janeiro: Relume Dumará: FAPERJ, 2002.
- CHERMAN, Andréa. TOMEI, Patrícia Amélia. **Códigos de ética corporativa e a tomada de decisão ética: Instrumentos de gestão e orientação de valores**

organizacionais? In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD – ENANPAD, XXVII, 2003. Anais eletrônicos... Atibaia/SP.

CLARKSON, Max B.E. **A Stakeholder Framework for Analysing and Evaluation Corporate Social Performance.** Academy of Management Review. V. 20, N. 1, p. 92-117. Jan. 1995.

FERREL, O.C.; HARTLINE, Michael D.; LUCAS JR., George H.; LUCK, David. **Estratégia de Marketing.** São Paulo: Atlas, 2000.

FILHO, Cláudio Antonio Pinheiro Machado. Zylbersztajn. **A empresa socialmente responsável: o debate e as implicações.** Revista de Administração. São Paulo, v. 39, n. 3, p. 242-254, jul./ago./set. 2004.

FLEURY, Maria Tereza Leme. **Cultura Organizacional – os modismos, as pesquisas, as intervenções: uma discussão metodológica.** Revista de Administração, São Paulo 24(1):p.3-9, janeiro/março 1989.

FRANCO, Juliana; PEREIRA, Marcelo Farid; SARTORI, Rejane. **Captação de recursos para o Terceiro Setor: um estudo na cidade de Maraingá-PR.** In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD – ENANPAD, XXVII, 2003. Anais eletrônicos... Atibaia/SP.

FREEMAN, R. Edward. **Strategic management - A Stakeholder Approach.** Boston: Pitman, 1984.

_____; Mc VEA, John. **A Stakeholder Approach to Strategic Management.** Darden Graduate School of Business Administration, University of Virginia. Working Paper n. 1-2, 1991.

_____; LIEDTKA, Jeanne. **Corporate Social Responsibility: A critical approach.** Business Horizons. P. 92-98, jul./ago. 1991.

_____; WICKS, Andrew C.; PARMAR, Bidhan. **Stakeholder Theory and “The Corporate Objective Revisited”.** Organization Science. Virginia. Vol. 15, n. 3, may-june 2004, p. 364-369.

FROMBRUN, Charles *et al.* **Opportunity platforms and safety nets: corporate citizenship and reputation risk.** Business and Society Review, Malden, MA, Blackwell Publishers, v. 105, n.1, p. 85-106, 2000.

FURTADO, João Salvador. **Gestão com Responsabilidade Socioambiental.** São Paulo, Março 2003. Disponível em <http://www.teclin.ufba.br/jsfurtado>

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

GOLDBERG, Ruth. **Como as empresas podem implementar programas de voluntariado**. Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social. São Paulo, abr. de 2001.

Instituto Ethos de Responsabilidade Social. Disponível em <http://www.ethos.org.br>

JENSEN, Michael. **Value maximization, stakeholder theory and the corporate objective function**. Boston: Harvard Business School. Working Paper 00-058, apr. 2000.

KOTLER, Philip. ZALTMAN, Gerald. **Social Marketing: An Approach to Planned Social Change**. *Journal of Marketing*. V. 35. p. 3-12. July 1971.

KOTLER, Philip. ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

LAKATOS, Eva M.; MARCONI, Marina de A. **Fundamento da Metodologia Científica**. 4. ed. São Paulo:Atlas, 2001.

LIKERT, Rensis. **The Human Organization: It's Management and Value**. New York, Mc Graw-Hill, 1967.

LOPEZ PARRA, Marcelo Fernando. **Responsabilidade Corporativa: entre o social e o regulado, estudo de um setor da siderurgia brasileira**. Tese (Doutorado). Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas – FGV/EBAPE, Rio de Janeiro, 2004.

MANCINI, Sérgio; MURITIBA, Sérgio Nunes; OLIVEIRA, Patrícia Morilha; KRUGLIANSKAS, Isak. **Valores organizacionais na gestão com responsabilidade socioambiental**. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD – ENANPAD, XXVII, 2003.Anais eletrônicos... Atibaia/SP.

MAIGNAN, I.; FERREL, O.C. **Measuring corporate citizenship:na investigation in two countries: the case of the United States and France**. *Journal of Business Ethics*, [S.l.], v23, n.3, p.283-297, feb. 2000.

MALHOTRA, Naresh K.[el all]. **Introdução à pesquisa de marketing**. Tradutor Robert Brian Taylor. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

MARTINS, Wellington Newton Felix. **Responsabilidade social: apoio das empresas privadas brasileiras à comunidade e os desafios da parceria entre estas e o terceiro setor.** *Valor Econômico*, Rio de Janeiro, 2001.
Disponível em: http://www.valoronline.com.br/parceiros/ethos/trabalho_12.html.
Acesso em 16 jul. 2005.

MARTINELLI, A. C. Empresa **Cidadã: uma visão inovadora para uma ação transformadora.** *Integração – A revista eletrônica do terceiro setor*, 09/2000.
Disponível em: <<http://Integração.Fgvsp/3/Administ.Html>>. Acesso em 18 de ago. 2005.

MELO NETO, Francisco Paulo. FROES, César. **Responsabilidade social e cidadania empresarial: a administração do terceiro setor.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

_____. **Gestão da responsabilidade social corporativa: o caso brasileiro.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

_____; BRENNAND, Jorgiana Melo. **Empresas socialmente sustentáveis: o novo desafio da gestão moderna.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

MEREGE, Luiz Carlos – coord.; BARBOSA, Maria Nazaré Lins – org. **3º Setor: Reflexões sobre o marco legal.** Reimpressão - Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas, 2001.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico.** Trad. Nivaldo Montigelli Jr. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MORENTE, García. **Fundamentos de filosofia - I: Lições preliminares.** São Paulo: Mestre Jou, 1980.

PENA, Roberto Patrus Mundim. **Responsabilidade social da empresa e Business Ethics: uma relação necessária?** In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD – ENANPAD, XXVII, 2003. Anais eletrônicos... Atibaia/SP.

PINTO, Luis Fernando da Silva. **Gestão-Cidadã: ações estratégicas para participação social no Brasil.** 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.

PINTO, Marcelo de Rezende. LARA, José Edson. **A Cidadania Corporativa como um instrumento de marketing: um estudo empírico do setor varejista.** ENCONTRO ANUAL DA ANPAD – ENANPAD, XXVII, 2003. Anais eletrônicos... Atibaia/ SP.

PUPPIM de OLIVEIRA, José A. **O Balanço dos Balanços Sociais das 500 maiores**. RAE-Eletrônica, 01/2005.

RODRIGUES, Maria Cecília Prates. TEIXEIRA, Sonia Maria Fleury. **Ação social das empresas privadas: eficácia e complexidade da interação empresa/comunidade – o caso da Xerox**. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD – ENANPAD, XXVII, 2003. Anais eletrônicos... Atibaia/ SP.

SALOMON, Lester. **A emergência do terceiro setor – uma revolução associativa global**. Revista de Administração da Universidade de São Paulo. São Paulo: v.33, n.1, p. 5-11, jan/mar. 1998.

Social Accountability International. **SA 8000**. New York, 2001.

SROUR, Robert Henry. **Ética empresarial: a gestão da reputação**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

SZAZI, Eduardo. **Visão legal do voluntariado empresarial**. Valor Econômico. Rio de Janeiro, set. de 2001. Disponível em: <http://www.valoronline.com.br/valoreconomico/materia.asp> >. Acesso em: jul. de 2005.

_____. **Terceiro setor: regulação no Brasil**. São Paulo: Peirópolis, 2000.

TAMAYO, Álvaro; GODIM, Maria das Graças Catunda. **Escala de valores organizacionais**. São Paulo: Revista de Administração, v. 31, n.2, p. 62-72, abril/junho 1996.

TAMAYO, Álvaro; PORTO, Juliana Barreiros (Orgs). **Valores e comportamentos nas organizações**. Petrópolis, RJ:Vozes, 2005.

TENÓRIO, Fernando Guilherme, org. **Gestão de Ongs: principais funções gerenciais**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2000.

_____. **Tem razão a Administração?** Ijuí: Unijuí, 2002.

_____. **Um espectro ronda o terceiro setor, o espectro do mercado: ensaios de gestão social**. 2 ed, ver. – Ijuí: Editora Unijuí, 2004.

_____. *et al.* **Responsabilidade social empresarial: teoria e prática**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.

TOMEI, Patricia A. **Responsabilidade social de empresas: análise qualitativa da opinião do empresariado nacional.** *Revista de Administração de Empresas*. v. 24, n. 4, p. 189-202, out./dez. 1984. p. ...

VENTURA, Elvira Cruvinel Ferreira. **Responsabilidade social das empresa sob a ótica do “ Novo espírito do capitalismo”.** In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD – ENANPAD, XXVII, 2003. Anais eletrônicos... Atibaia/SP.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 2004.

VIEIRA, Marcelo Milano Falcão. ZOUAIN, Deborah Moraes. Orgs. **Pesquisa qualitativa em administração.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.

VOGL, F. **Ethics e Compliance in a Global Economy: Making the Case.** Ethics Resource Center, documento de trabalho, Washington, 2000. Disponível em < www.ethics.org. >. Acesso em abr. 2005.

WHITTINGTON, Richard. **O que é estratégia.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

WOOD, Thomaz Jr. Coord. **Gestão empresarial: oito propostas para o terceiro milênio.** São Paulo: Atlas, 2001.

WRIGHT, Peter *et al.* **Administração Estratégica: conceitos.** São Paulo: Atlas, 2000.

APÊNDICE

Questionário de coleta de dados aplicado na pesquisa.

Caro respondente o questionário abaixo se refere à prática de ações de responsabilidade social desenvolvidas pelo Consórcio de Alumínio do Maranhão S.A e seus funcionários junto à comunidade de São Luís.

Responda de acordo com sua percepção e da forma que reflita a sua opinião a respeito do assunto tratado.

Marque com X a opção que melhor demonstre sua resposta:

A1. Você já participou de alguma ação social junto à comunidade de São Luís, promovida pela ALUMAR?

() sim () não

A2. Caso não tenha participado informe o motivo.

A3. Sexo

() masculino () feminino

A4. Qual sua idade?

- | | |
|---------------------|------------------------|
| 1. () 18 a 22 anos | 5. () 34 a 38 anos |
| 2. () 22 a 26 anos | 6. () 38 a 42 anos |
| 3. () 26 a 30 anos | 7. () mais de 42 anos |
| 4. () 30 a 34 anos | |

A5. Há quanto tempo trabalha na empresa?

- | | |
|------------------------|------------------------|
| 1. () menos de 3 anos | 5. () 15 a 20 anos |
| 2. () 3 a 5 anos | 6. () mais de 20 anos |
| 3. () 5 a 10 anos | |
| 4. () 10 a 15 anos | |

A6. Qual sua ocupação?

1. () operador
2. () técnico
3. () administrativo
4. () encarregado
5. () superintendente/gerente

Após cada pergunta abaixo há números de 1 a 5. Marque o número que melhor reflita sua opinião, ou a sua percepção, conforme a tabela a seguir:

1	2	3	4	5
discordo muito	discordo	não concordo nem discordo	concordo	concordo muito

B1. Conheço o programa de relações comunitárias da ALUMAR.	1	2	3	4	5
B2. Há uma política de relações comunitárias que direciona as ações dos empregados junto à comunidade.	1	2	3	4	5
B3. A política de relações comunitárias é divulgada a todas as pessoas da empresa.	1	2	3	4	5

B4. Na minha opinião a política ajuda a beneficiar a comunidade de forma justa.	1	2	3	4	5
C1. Existe um programa de conservação ambiental da ALUMAR.	1	2	3	4	5
C2. Há uma política de conservação ambiental que direciona as ações dos empregados para preservar o meio-ambiente.	1	2	3	4	5
C3. A política de conservação ambiental é divulgada a todas as pessoas da empresa.	1	2	3	4	5
C4. Na minha opinião a política direciona as pessoas a preservarem o meio-ambiente.	1	2	3	4	5
D1. Na minha opinião ajudar a comunidade e preservar o meio-ambiente em que a empresa atua é ser responsável socialmente.	1	2	3	4	5
D2. A relação da empresa com a comunidade é verdadeira.	1	2	3	4	5
D3. Acredito que as ações de preservação ambiental da empresa são corretas.	1	2	3	4	5
D4. Na minha opinião a empresa é socialmente responsável quando paga seus tributos e gera lucro aos acionistas.	1	2	3	4	5
E1. Percebo que as pessoas independente do cargo que ocupam preocupam-se em ajudar a comunidade.	1	2	3	4	5
E2. Percebo que as pessoas independente do cargo que ocupam preocupam-se em preservar o meio-ambiente.	1	2	3	4	5
E3. A participação em ações sociais junto à comunidade é voluntária.	1	2	3	4	5
E4. A preservação do meio-ambiente é obrigatória na empresa.	1	2	3	4	5
E5. Acredito que preservando o meio-ambiente ajudo a comunidade e a mim mesmo.	1	2	3	4	5
F1. As ações sociais praticadas junto à comunidade pela ALUMAR não visam apenas divulgação da imagem da empresa na mídia (rádio, TV, jornais e revistas).	1	2	3	4	5
F2. Acredito que a divulgação é necessária para fazer com que outras empresas pratiquem ações de responsabilidade social.	1	2	3	4	5
F3. Acredito que é melhor para a comunidade receber bens e ajuda financeira.	1	2	3	4	5
F4. Acredito que é melhor para a comunidade receber conhecimentos.	1	2	3	4	5
G1. Pratico ações sociais em comunidades de São Luís.	1	2	3	4	5
G2. Acredito que ajudar a comunidade é dever de cada cidadão.	1	2	3	4	5
G3. As ações sociais que pratico na comunidade, não possuem nenhum vínculo com a ALUMAR.	1	2	3	4	5
G4. Acredito que a prática de ações de responsabilidade social na empresa influenciam nas ações que pratico espontaneamente na comunidade.	1	2	3	4	5
G5. As ações sociais que participei na ALUMAR me incentivaram a participar de forma espontânea ajudando a comunidade.	1	2	3	4	5
G6. Participo das ações e programas de responsabilidade social da ALUMAR por acreditar ser importante para minha carreira.	1	2	3	4	5
G7. Participo das ações e programas de responsabilidade social da ALUMAR por acreditar ser importante para a empresa.	1	2	3	4	5
G8. Participo das ações e programas de responsabilidade social da ALUMAR por acreditar ser importante para a comunidade.	1	2	3	4	5

Caso pratique algum tipo de ação social na comunidade, de forma espontânea e sem vínculo com a ALUMAR, favor informar o nome da comunidade e instituição nas linhas abaixo:

Obrigado pelas informações !!!

Fotos aéreas do Consórcio de Alumínio do Maranhão

Foto 1 – Área da Redução e Parque Ambiental



Foto 2 – Áreas da Refinaria e Porto

