



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA,
CONTABILIDADE, SECRETARIADO EXECUTIVO E FINANÇAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE SECRETARIADO EXECUTIVO

THAYS LYANNY DA CUNHA GARCIA ROCHA

ORGANIZAÇÕES SOCIALMENTE RESPONSÁVEIS: COMO PRATICAM A
RESPONSABILIDADE SOCIAL E A SUSTENTABILIDADE

FORTALEZA

2016

THAYS LYANNY DA CUNHA GARCIA ROCHA

**ORGANIZAÇÕES SOCIALMENTE RESPONSÁVEIS: COMO PRATICAM A
RESPONSABILIDADE SOCIAL E A SUSTENTABILIDADE**

Monografia apresentada ao Curso de Secretariado Executivo do Departamento de Administração da Universidade Federal do Ceará, como parte dos requisitos para obtenção do título de Bacharel em Secretariado Executivo.

Orientadora: Prof^a Sonia Regina Amorim Soares de Alcântara

FORTALEZA

2016

Dados Internacionais de catalogação na Publicação
Universidade Federal do Ceará
Biblioteca Universitária
Gerada automaticamente pelo módulo Catalog, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

R1o ROCHA, THAYS LYANNY DA CUNHA GARCIA DA.

Organizações socialmente responsáveis: como praticam a Responsabilidade Social e a Sustentabilidade / THAYS LYANNY DA CUNHA GARCIA DA ROCHA. – 2016.
59 f. : il. Color.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Curso de Secretariado Executivo, Fortaleza, 2016.

Orientação: Profa. Ma. Sonia Regina Amorim Soares de Alcântara

1.Responsabilidade Social 2.Sustentabilidade 3.Gestão Estratégica.

CDD 651.3741

THAYS LYANNY DA CUNHA GARCIA ROCHA

**ORGANIZAÇÕES SOCIALMENTE RESPONSÁVEIS: COMO PRATICAM A
RESPONSABILIDADE SOCIAL E A SUSTENTABILIDADE**

Monografia apresentada ao Curso de Secretariado Executivo do Departamento de Administração da Universidade Federal do Ceará, como parte dos requisitos para obtenção do título de Bacharel em Secretariado Executivo.

Data de aprovação: ____/____/____.

BANCA EXAMINADORA

Prof^a Me. Sonia Regina Amorim Soares de Alcântara
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof^a Me. Joelma Soares da Silva
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof^a Me. Conceição de Maria Pinheiro Barros
Universidade Federal do Ceará (UFC)

A Deus.

Aos meus pais, que apoiaram e deram forças, preocuparam-se motivaram. Ao meu esposo que teve papel fundamental na construção de uma nova visão sobre a vida. Aos meus amigos que tornaram essa jornada mais alegre e fizeram das dificuldades desafios a serem superados. Aos professores que sempre dedicados promovem transformações e plantam a semente do conhecimento.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, por me conceder a vida e por ter se feito tão presente em toda essa minha caminhada;

À minha família, por ser meu porto seguro, meu exemplo, pelo seu amor incondicional, sua compreensão e seu incentivo nas horas mais difíceis; em especial ao meu esposo que teve compreensão e me incentivou nos momentos difíceis;

Aos meus amigos de curso que tornaram esta jornada mais solidária e agradável; Enfim, agradeço a todos que contribuíram de alguma forma para o desenvolvimento e conclusão deste trabalho.

“A prática demonstra que um programa de responsabilidade social só traz resultados positivos para a sociedade e para a empresa se for realizado de forma autêntica. É necessário que a empresa tenha a cultura da responsabilidade social incorporada à sua visão de negócio.” (Oded Grajew)

RESUMO

As organizações cada vez mais buscam por diferenciais que as mantenham no mercado, dessa forma, a renovação de estratégias para captar e manter os clientes estão sendo constantemente mapeadas pelas empresas. A Responsabilidade Social pode ser nesse contexto, uma forma estratégica para empresas tornarem-se diferenciadas no mercado. Assim, a problemática que permeia a pesquisa consiste em saber se as práticas de gestão adotadas nas empresas filiadas a Associação das empresas dos Distritos Industriais do Ceará demonstram ações de responsabilidade social. O objetivo geral é: Identificar como as empresas filiadas a Associação das empresas dos Distritos Industriais do Ceará demonstram responsabilidade social em sua gestão, assim o universo da pesquisa foi composto pelas empresas filiadas a essa organização, utilizando-se o critério de amostragem por acessibilidade ou conveniência. A amostra foi composta pelas organizações enquadradas como empresas, independente do setor em que atuam. Constatou-se que essas empresas compreendem o que é Responsabilidade Social e que a maioria possui uma percepção incompleta acerca da Sustentabilidade, porém, conseguem relacionar ambos os temas com algumas das formas de gestão do desenvolvimento sustentável. Foi possível identificar que as ações de Responsabilidade Social desenvolvidas pelas empresas, estão sendo feitas em forma de projetos contínuos e algumas de forma pontual, além disso, o público mais focado nestas ações é o de colaboradores, seguido do meio ambiente. Por fim, verificou-se que dentre os principais objetivos e finalidades do desenvolvimento das ações de Responsabilidade Social pelas empresas, destaca-se principalmente a forma estratégica e altruísta, demonstrando uma visão estratégica da Responsabilidade Social.

Palavras-chave: Responsabilidade Social. Sustentabilidade. Gestão estratégica.

BSTRACT

Organizations are increasingly looking for differentials that keep them in the market, so renewing strategies to attract and retain customers are being constantly mapped out by companies. Social Responsibility can be in this context, a strategic way for companies to become differentiated in the market. Thus, the problem that permeates the research consists in knowing if the management practices adopted in the companies affiliated to the Association of the Industrial Districts of Ceará demonstrate actions of social responsibility. The general objective is: To identify how the companies affiliated to the Association of Industrial Districts of Ceará demonstrate social responsibility in their management, so the universe of research was composed of companies affiliated to this organization, using the criterion of sampling for accessibility or convenience. The sample was composed by organizations classified as companies, regardless of the sector in which they operate. It was verified that these companies understand what Social Responsibility is and that most of them have an incomplete perception about Sustainability, but they manage to relate both themes to some of the forms of sustainable development management. It was possible to identify that the actions of Social Responsibility developed by the companies, are being done in the form of continuous projects and some in a punctual way, in addition, the public more focused on these actions is that of employees, followed by the environment. Finally, it was verified that among the main objectives and purposes of the development of the actions of Social Responsibility by the companies, it stands out mainly the strategic and altruistic form, demonstrating a strategic vision of Social Responsibility.

Keywords: Social Responsibility. Sustainability. Strategic management.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Processo de administração estratégica.....	28
Figura 2 - Modelo de elementos da gestão estratégica.....	30
Figura 3 - Processo de Administração Estratégica.....	31
Figura 4 - Tripé da sustentabilidade.....	38

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Compreensão da Relação entre Responsabilidade Social e Sustentabilidade.....	51
Gráfico 2 – Públicos atingidos pelas ações contínuas e pontuais de Responsabilidade Social das empresas.....	54

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Histórico da Responsabilidade Social no Brasil.....	21
Quadro 2 – Abordagens da Responsabilidade Social.....	25
Quadro 3 – Universo e amostra.....	47
Quadro 4 - Identificação das empresas.....	48
Quadro 5 – Identificação dos entrevistados.....	48
Quadro 6 – Compreensão dos entrevistados acerca da Responsabilidade Social	49
Quadro 7 – Compreensão dos entrevistados acerca da Sustentabilidade.....	50
Quadro 8 - Ações de Responsabilidade Social desenvolvidas.....	53
Quadro 9 - Objetivo/Finalidade do desenvolvimento de ações de Responsabilidade Social por parte das empresas.....	55

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	14
2 RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIA.....	16
2.1 Histórico da Responsabilidade Social.....	17
2.2 Abordagens da Responsabilidade Social.....	22
3 GESTÃO ESTRATÉGICA E SUSTENTABILIDADE.....	26
3.1 Gestão estratégica e Responsabilidade Social.....	31
3.2 Desenvolvimento Sustentável.....	34
4 METODOLOGIA DA PESQUISA.....	40
4.1 Classificação da pesquisa.....	40
4.2 Estratégias de pesquisa / Técnica de coleta de dados.....	41
4.3 Instrumento de coleta de dados.....	42
4.4 Universo e amostra.....	44
5 APRESENTAÇÃO DO RESULTADOS.....	46
5.1 Identificação das empresas e dos entrevistados.....	46
5.2 Visão das empresas acerca da Responsabilidade Social e Sustentabilidade.....	48
5.3 Especificação das ações difundidas e identificação dos públicos aos quais se destinam.....	51
5.4 Objetivo/ Finalidade da difusão dessas ações por parte das empresas.....	54
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	56
REFERÊNCIAS.....	58

1 INTRODUÇÃO

As organizações cada vez mais buscam por diferenciais que as mantenham no mercado. A crescente globalização e expansão do conhecimento fazem com que os consumidores tornem-se mais exigentes por produtos de qualidade e por empresas que visam não somente o lucro, mas um compromisso que se expande para a sociedade.

A grande quantidade de informações disponíveis e acessíveis aos consumidores implanta nas empresas uma nova forma de encarar este público e preocupar-se com os demais com os quais se relacionam. Conforme Drucker (1981), por volta dos anos 1960 e início dos anos 1970, as empresas buscavam posições atrativas no mercado, oferecendo o menor preço ou a melhor qualidade, entretanto, no momento em que a competitividade transformou a ideia de baixo custo para alta qualidade, inovação e flexibilidade foram as áreas em que a partir de então as empresas procuraram diversificar suas estratégias, tendo que em vista que tanto o modelo da estratégia competitiva como o da estratégia industrial se alteraram.

Dessa forma, a renovação de estratégias para captar e manter os clientes estão sendo constantemente mapeadas pelas empresas. A Responsabilidade Social (RS) pode ser nesse contexto, uma forma estratégica para empresas tornarem-se diferenciadas no mercado. Para Karkotli (2006, p.9), o termo responsabilidade social vem sendo difundido no Brasil, por diversos fatores, a globalização e a concorrência acirrada são alguns deles. Conforme Ashley (2002) existe a constante busca por alternativas que garantam o crescimento e a sobrevivência do negócio em um mercado competitivo tem sido constata abordada na agenda de gestores.

Na visão de Karkotli (2006, p.9), “a responsabilidade social é uma nova estratégia para a empresa aumentar o lucro e potencializar o desenvolvimento das empresas”. Segundo ele, essa tendência decorre da maior conscientização do consumidor e conseqüente procura por produtos e práticas que gerem melhoria para o meio ambiente ou comunidade, valorizando aspectos éticos ligados à cidadania. A transparência tem relevante importância nesse processo.

A problemática que permeia a pesquisa consiste em saber se as práticas de gestão adotadas nas empresas filiadas a AEDI – Associação das empresas dos Distritos Industriais do Ceará demonstram ações de responsabilidade social? O objetivo geral é: Identificar como as empresas associadas a AEDI – Associação das empresas dos

Distritos Industriais do Ceará demonstram responsabilidade social em sua gestão. Como objetivos específicos, busca-se:

- I. Identificar o que as empresas filiadas a AEDI entendem por responsabilidade social e sustentabilidade;
- II. Conhecer quais práticas e a que públicos/*stakeholders* se destinam as ações desenvolvidas pelas empresas filiadas a AEDI;
- III. Analisar o porquê/objetivos da aplicação da responsabilidade social nas empresas filiadas a AEDI.

A pesquisa justifica-se a partir da necessidade de se traçar um cenário do posicionamento das empresas acerca da Responsabilidade Social e Sustentabilidade, temas tão relevantes no contexto mundial e que já são vistos estrategicamente pelas empresas. Além disso, a Responsabilidade Social enquadra-se como um tema relevante da área de gestão em que o profissional de Secretariado deve estar atento para o bom desempenho de suas funções nas organizações, sendo também esse o motivo de escolha do tema para esse trabalho de conclusão de curso em Secretariado Executivo, com forte relevância do tema para a sociedade no geral a partir das contribuições acadêmicas como é o caso desta pesquisa.

A metodologia adotada para o desenvolvimento deste estudo foi classificada-se como um levantamento de dados, na forma de pesquisa de campo. De natureza descritiva, quanto aos objetivos e abordagem é qualitativa. O Universo da pesquisa foi composto pelas empresas filiadas a Associação das empresas dos Distritos Industriais de Maracanaú (AEDI), utilizando-se o critério de amostragem não probabilístico. A amostra foi composta pelas organizações enquadradas como empresas, independente do setor em que atuam (varejo, indústria ou serviços).

Este trabalho está dividido em seis seções, iniciando nesta introdução, e sucedendo com o referencial teórico sobre Responsabilidade Social e Gestão Estratégica, seguido pela Metodologia, Análise de dados e Considerações finais. Na composição do embasamento teórico, destacam-se os principais conceitos e percepções acerca da Responsabilidade Social e Sustentabilidade e o contexto de como ambos estão inseridos na gestão estratégica das empresas.

Assim, entende-se que a Responsabilidade Social é uma forma de atuação transparente das empresas com seus públicos de forma respeitosa e transparente, e que a Sustentabilidade está inserida em uma dimensão mais ampla que envolve além das empresas a Sociedade desenvolvendo a consciência de preservação para o futuro.

2 RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL

As constantes mudanças advindas do desenvolvimento e globalização têm afetado todos os âmbitos da sociedade, sendo necessária uma reinvenção da forma de gerenciar os negócios e as demais variáveis que afetam a sociedade. Segundo Ashley (2005, p.15), “é para criar valor, e se perpetuar por meio dele, que companhias de todo mundo se reinventam quase diariamente, a fim de se adaptarem a um mercado cada vez mais exigente, global e mutante”.

Conforme Karkotli (2006, p.13), “as organizações de hoje estão inseridas em uma alarmante situação de desconformidade em relação ao meio ambiente, aos direitos humanos e às condições de trabalho; isto vem requerendo iniciativas urgentes no sentido de amenizar essas deficiências”. Além disso, a maior facilidade nas comunicações, devido à globalização, faz com que os consumidores e concorrentes fiquem atentos às práticas das empresas, criando um ambiente competitivo e propício ao desenvolvimento da responsabilidade social.

Além do mais, existe pressão da competitividade decorrente da expansão dos mercados, o que está levando as empresas a efetuarem grandes mudanças em suas políticas e práticas de administração, principalmente em gestão de pessoas. O ambiente de acirrada competição vivenciado pelas empresas na atualidade vem, sem dúvida, lhe impondo a necessidade de uma atuação diferenciada como imperativo de sobrevivências no mercado, exigindo-lhes uma verdadeira mudança de paradigma ao determinar a transformação das atitudes empreendedoras fundamentais simplesmente em conceitos lucrativos, para atitudes e práticas administrativas mais solidárias, no que diz respeito às suas interações e responsabilidade sociais com a comunidade onde atua, e de retiram sua sustentação econômica (KARKOTLI, 2006, p.13)

Para Estigara, Pereira e Lewis (2009), a atuação de uma empresa em conformidade com a Responsabilidade Social (RS), proporciona diversos benefícios, dentre eles:

- a) Amadurecimento no que tange às suas estratégias de manutenção e crescimento;
- b) Redução da carga tributária: em razão dos incentivos fiscais.
- c) Forma alternativa de recolhimento de alguns tributos, que reverte comprovadamente em benefício da própria empresa e dos seus *stakeholders*;
- d) Criação de uma política permanente para a empresa: as ações de RS são permanentes, planejadas, estratégicas, e buscam a elevação da qualidade de vida e a inclusão social a médio e longo prazo, tornando-se assim, uma política permanente da empresa envolvendo sua estratégia;

- e) Incremento do marketing social: a RS proporciona benefícios indiretos à atividade negocial da empresa, dado o incremento no marketing social;
- f) Redução de custos operacionais e melhorias dos indicadores de produtividade e qualidade;
- g) Lealdade dos clientes;
- h) Melhoria da imagem da empresa: tornando-a mais competitiva;
- i) Divulgação do Balanço Social e dos Indicadores de Responsabilidade Social;
- j) Obtenção de certificados e selos: atestam a boa prática empresarial.

Nesse sentido, é importante compreender como as mudanças advindas com a globalização e os benefícios da RS podem levar as organizações a adotarem práticas responsáveis de forma estratégica.

2.1 Histórico da Responsabilidade Social

A Responsabilidade Social está diretamente ligada às transformações que ocorrem e envolvem todos os tipos de organizações. Em 1916, argumentando a realização de objetivos sociais, Ford decidiu não distribuir parte dos dividendos aos acionistas e investiu na capacidade de produção, no aumento de salários e em fundo de reserva para diminuição esperada de receitas devido à redução dos preços dos carros (ESTIGARA; PEREIRA; LEWIS, 2009. P.12).

Em 1919, a questão da ética, da responsabilidade e da discricionariedade dos dirigentes de empresas abertas veio a público com o julgamento do caso Dodge versus Ford, nos EUA, que tratava da competência de Henry Ford, presidente e acionista majoritário da empresa, para tomar decisões que contrariavam interesses dos acionistas John e Horace Dodge. [...] A Suprema Corte de Michigan foi favorável aos Dodges, justificando que a corporação existe para o benefício de seus acionistas e que diretores corporativos têm livre-arbítrio apenas quanto aos meios para alcançar tal fim, não podendo usar os lucros para outros objetivos (ASHLEY, 2002, p. 18 e 19).

Conforme relatado por Estigara, Pereira e Lewis (2009, p. 11), a responsabilidade social até o século XIX, “foi uma constante, em função de o exercício da empresa ser prerrogativa do Estado, dado o comando das companhias ultramarinas, de natureza pública e submetidas ao regime de monopólio”. Durante as décadas de 1950 e 1960 as ideias de responsabilidade social como uma forma de atuação ampla começaram a expandir-se:

Foi somente nos anos 50 e 60 que começou a se repensar a ideia da

responsabilidade social vigente e expandir seus horizontes nos Estados Unidos, a partir da guerra do Vietnã. Nesta época, a sociedade repudiou a utilização de armamentos bélicos produzidos por empresas norte-americanas, prejudiciais ao meio ambiente e ao homem (KARKOTLI; ARAGÃO, 2004, p. 50).

Nesse sentido Stoner e Freeman (1999) ressaltam que até mesmo companhias que não subscreviam esses princípios percebiam que, se não aceitassem as responsabilidades sociais por sua livre vontade, seriam forçadas a aceitá-las por imposição do governo. Muitas outras acreditavam que reconhecer as responsabilidades sociais era questão de auto-interesse-esclarecido.

A Lei de Filantropia surgida nos Estados Unidos é como um marco conceitual da RS, após sua aprovação, um conceito mais complexo começou a ser estudado por suas novas aplicações na sociedade. Tenório (2006) afirma que no início do século XX, a RS limitava-se apenas ao ato filantrópico, que inicialmente assumia caráter pessoal, representado pelas doações efetuadas por empresários ou pela criação de fundações.

A partir dos resultados da Revolução industrial, com a degradação do meio ambiente e da vida humana pelo trabalho, foi que passaram a surgir novas reflexões sobre o papel das empresas frente às obrigações legais, ambientais e sociais de maneira geral.

Com isto, uma nova concepção de responsabilidade social emergiu e pautou-se pelo reflexo dos objetivos e valores sociais. Houve o entendimento de que as companhias estão inseridas em ambiente complexo, onde suas atividades influenciam ou têm impacto sobre diversos agentes sociais, comunidade e sociedade (TENÓRIO, 2006, p. 20).

Conforme ressaltado por Ashley (2005), no ano de 1953 surgiu um caso semelhante ao de Ford, que foi julgado nos Estados Unidos, quando A.P.Smith Manufacturing Company versus Barlow. Nesse caso em questão, a decisão da Suprema Corte de Princeton foi contrária aos interesses dos acionistas.

Segundo Estigara, Pereira e Lewis (2009, p.12), neste caso, a interpretação da Suprema Corte de Nova Jersey foi favorável esclarecendo que a corporação poderia sim buscar o desenvolvimento social, estabelecendo em lei a sua atuação social. Posteriormente, a filantropia começou a ser defendida como uma ação válida das empresas para obter lucros, através de ações de responsabilidade social:

A partir de então, defensores da ética e da responsabilidade social corporativa passaram a argumentar que, se a filantropia era uma ação legítima da corporação, então outras ações que priorizam objetivos sociais em relação aos retornos financeiros dos acionistas seriam de igual legitimidade, como o

abandono de linhas de produto lucrativas, porém nocivas ao ambiente natural e social (ASHLEY, 2005, p.46)

Segundo Velorio (2007), o termo RS aparece pela primeira vez em um manifesto, que defendia a responsabilidade dos gestores de indústrias era manter o equilíbrio justo entre todos os interessados, incluindo consumidores, funcionários, acionistas e o setor público. O manifesto foi subscrito por 120 indústrias inglesas.

Com relação à literatura formal sobre o tema, Valerio (2007) destaca que surgiu em 1953, através do livro de Howard Bowen, “*Social responsibilities of the businessman*”. Nessa mesma perceptiva Ashley (2005), afirma que na década de 1960 o tema RS começa a ser discutido também na Europa, através de Bowen e outros autores como Mason, Chamberlain, Andrews e Galbraith.

No início dos anos 1950 uma das primeiras concepções de RS foi desenvolvida por Howard Bowen, que afirmava que a prosperidade das empresas norte-americanas no pós-guerra deveria levar em consideração o cumprimento de determinadas obrigações sociais (DIAS, 2012, p.26).

Dias (2012), ressalta que para Bowen, a liberdade dos homens de negócios em tomar decisões econômicas deveriam ser boas para os proprietários e diretores das empresas e para toda a sociedade. Além do que foi o precursor da ideia de voluntariedade da responsabilidade social.

Percebe-se então, que a transformações e os acontecimentos acima relatados contribuíram para a formulação da concepção de responsabilidade social. Historicamente, a movimentação de surgimento da RS é expressa nos Estados Unidos.

No Brasil, segundo Dias (2012), o surgimento da responsabilidade social não tem um início preciso, existem registros de ações sociais de empresários desde o século XIX, no entanto pode-se indicar a ‘Carta de princípios dos dirigentes cristãos de empresas’ publicada em 1965 pela Associação de Dirigentes Cristãos de Empresas do Brasil (ADCEBrasil) como um dos marcos iniciais, tendo maior significância pela utilização no documento da expressão responsabilidade social das empresas.

Estigara, Pereira e Lewis (2009, p. 12), afirmam que a criação dessa associação esteve aliada ao enfraquecimento do Estado do bem estar social e que em conjunto contribuíram para o reconhecimento da função social das empresas.

Na época da criação da ADCE Brasil haviam desníveis econômicos alarmantes e atraso em certas áreas no Brasil. (DIAS, 2012, p.38). Ashley (2005) corrobora relatando que a partir do século XX, as várias crises deram início para a

firmação de uma sociedade apta para negócios e com poder social. Para Estigara, Pereira e Lewis (2009), ocorreu uma mudança de paradigma, em que “num primeiro momento a empresa devia se mostrar responsável para os seus acionistas (1970), para outra em que devia ser responsável perante sua comunidade, empregados, natureza, governo, rede de fornecedores, consumidores e compradores, atuais e futuros *stakeholders*.”.

Conforme Estigara, Pereira e Lewis (2009, p; 12), a concepção do conceito de responsabilidade social somente ganhou espaço no final da década de 1980, consolidando-se nos últimos anos 1990 a 2003. Dentre os fatores influenciadores, destacam-se:

- a) a reorganização do capital, que muda o cenário econômico, tendo como pilar a competitividade mundial, regional e local, exigindo um perfil para a indústria e os trabalhadores;
- b) aumento das condições de pobreza, degradação ambiental, que culminou com os movimentos em prol da proteção do meio ambiente;
- c) a campanha contra a fome, de Betinho (criador do Instituto Brasileiro de Análises Sociais-IBASE);
- d) o fortalecimento dos movimentos sociais;
- e) as profundas transformações do mundo contemporâneo, provocando a incerteza e a instabilidade como fatores ameaçadores à sobrevivência das organizações empresariais, ao mesmo tempo em que fortalece a valorização do conhecimento e do progresso;
- f) a insuficiência do papel do Estado, implicando nas graves críticas às políticas públicas, marcadas pelo assistencialismo, a insuficiência dos recursos, a privatização dos serviços sociais;
- g) o crescimento da violência urbana.

Conforme Dias (2012, p.40), após a carta publicada pela ADCEBrasil, houve uma necessidade do empresariado para assumir suas responsabilidades, afirmando que “a atividade empresarial não deve absorver o empresário, nem transformar-se em fim em si mesma, pois o dirigente de empresa tem obrigação de participar ativamente e com plena responsabilidade, na vida cívica e política da comunidade”. Nessa perspectiva, o quadro abaixo, mostra uma síntese dos acontecimentos que sucedem a publicação da carta.

Quadro 1 – Histórico da Responsabilidade Social no Brasil

Período	Acontecimento
Século XIX	Registro de ações sociais de empresários desde o século XIX.
1965	Carta de princípios dos dirigentes cristãos de empresas, publicada pela Associação de Dirigentes Cristãos de Empresas do Brasil (ADCEBrasil).
1997	2º Encontro Nacional de Dirigentes de Empresas, organizado pela ADCE, no qual o tema central do evento foi o Balanço Social.
1982	A Câmara Americana de Comércio de São Paulo (Amcham- SP) instituiu o Prêmio Eco (Empresa-Comunidade), com o objetivo de incentivar ações sociais.
1980	Surgem os primeiros balanços sociais, ferramenta cuja função principal é tornar pública a responsabilidade social empresarial, construindo maiores vínculos entre a empresa, sociedade e meio ambiente.
1984	É realizado o primeiro Balanço Social de uma empresa no Brasil, o da Nitrofértil, uma estatal de sede na Bahia; em 1985 é realizado o da Eucatex.
1986	É criada a Fundação Instituto de Desenvolvimento Empresarial e Social (FIDES), com o objetivo de humanizar a empresa e promover sua relação com a sociedade.
1987	Surge um grupo denominado Pensamento Nacional das Bases Empresariais (PNBE), durante uma reunião em São Paulo com 2.600 empresários.
1988	É realizada a primeira reunião do que viria a ser o Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (GIFE) com um debate sobre Filantropia.
1992	É criado o Centro de Estudos de Ética nos Negócios (CENE) da Fundação Getúlio Vargas.
1994	Médios e pequenos empresários criam a Associação Brasileira de empresários pela Cidadania (CIVES).
1997	Surge o Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável (CEBDS), com foco em questões ambientais e integrante do <i>World Business Council for Sustainable Development</i> (WBCSD); ainda nesse ano, o Ibase cria o selo Balanço Social.

Fonte: Adaptado de Dias (2012).

Segundo Marques e Alledi (2012, p. 9), a criação do Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável, nesse ano, buscava facilitar o entendimento entre o setor produtivo, o governo e a sociedade civil organizada em relação à questões sociais, ambientais e econômicas. Também em 1997, torna-se obrigatória a publicação do Balanço Social para as empresas privadas com mais de 100 funcionários e para todas as empresas públicas, concessionárias e permissionárias de serviços públicos.

No ano de 1997, Oded Grajew, propõe a criação do Instituto Ethos, voltado para multiplicar práticas de Responsabilidade Social em negócios. Conforme Marques e Alledi (2012, p. 11), dentre diversas iniciativas e acontecimentos, destaca-se a criação do Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, “que se torna a principal organização no setor de RS, com objetivo de intermediar a relação empresas e ações sociais”, bem como disseminar a prática social por meio de publicações, experiências vivenciadas, programas e eventos para seus associados e para o público em geral. “O Ethos desenvolveu uma série de indicadores que visam a avaliar o estágio em que as

empresas se encontram em relação à sua atuação social responsável” (MARQUES; ALLEDI, 2012, p. 11).

Em linhas gerais, a RS está diretamente ligada às transformações que estão ocorrendo no mundo e na forma como envolvem as organizações. As interações entre empresas, instituições, consumidores e sociedade estão cada vez mais intensas. Essas transformações envolvem uma maior exigência dos consumidores por produtos que não agridam o meio ambiente e por empresas que cumpram seu papel social.

2.2 Abordagens da Responsabilidade Social

Para desenvolver a responsabilidade social, é necessário conhecer seu significado, nesse sentido, diversos pesquisadores vêm abordá-lo de distintas maneiras. Para Dias (2013, p.6):

A responsabilidade social constitui uma forma de gestão da empresa que implica na sua colaboração com a sociedade, incorporando as preocupações desta como parte de sua estratégia de negócios assumindo o compromisso de total transparência em sua atuação.

Um conceito que envolve a relação de transparência entre a empresa e seus públicos é o do Instituto Ethos, uma das organizações de maior referência em Responsabilidade Social no Brasil:

Responsabilidade Social empresarial é a forma de gestão que se define pela relação ética e transparente da empresa com todos os públicos com os quais ela se relaciona e pelo estabelecimento de metas empresariais que impulsionem o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para as gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais (ETHOS, 2003, p. 75).

A percepção do Instituto Ethos é bastante ampla e envolve além da ética e transparência o desenvolvimento sustentável, se aproximando da definição de Ashley (2003). A Responsabilidade Social, conforme Ashley (2003) está relacionada com o compromisso que a organização assume com a sociedade:

Responsabilidade social pode ser definida como o compromisso que uma organização deve ter para com a sociedade, expresso por meio de atos e atitudes que a afetem positivamente de modo amplo, ou a alguma comunidade de modo específico, agindo proativamente e coerentemente no que tange a seu papel específico na sociedade e a sua prestação de contas para com ela (ASHLEY *et al.* , 2003, p. 6-7).

Na visão de Tenório (2006), a questão da responsabilidade social é um tema

recente, polêmico e dinâmico, que envolve desde a geração de lucros pelos empresários, em visão bastante simplificada, até a implementação de ações sociais no plano de negócios das companhias, em contexto abrangente e complexo. Para Dias (2012), embora o compromisso seja de cunho voluntário, a RS envolve o cumprimento da legislação em todos os níveis (municipal, estadual, nacional e internacional), bem como qualquer outra ação voluntária empreendida pela empresa para melhorar a qualidade de vida de seus funcionários, das comunidades em que opera e da sociedade em geral.

Para Ashley (2006), a responsabilidade social nas organizações pode ser desenvolvida ou vista a partir de duas abordagens: uma baseada no modelo de *stakeholder* em que a responsabilidade social da organização é atender às expectativas de seus acionistas ou proprietários, visão estabelecida por Milton Friedman, pesquisador e economista americano; e a outra é a visão holística baseada no modelo *stakeholder*, que consiste em uma sociedade sustentável, onde a responsabilidade social envolve todos os públicos que envolvem a organização.

Todos os indivíduos que possuem algum interesse na relação com organização ou que são fundamentais para seu funcionamento, sendo pessoas ou grupos, são caracterizados como *stakeholders*, conforme destaca Dias (2012):

A responsabilidade social é uma consequência direta das interpelações que ocorrem entre todos os agentes que compõem o mercado: as empresas e suas organizações; os trabalhadores e suas entidades representativas; os clientes; fornecedores, quer sejam empresas ou pessoas; as administrações públicas; os acionistas; as entidades financeiras; ONGs e diversos grupos de pressão. A RS pode ser entendida, portanto, como a forma que têm as empresas e demais organizações de relacionar-se com diversos grupos de interesse e indivíduos que de algum modo são afetados por sua atividade. (DIAS, 2012, p. 60).

Segundo Friedman, “responsabilidade social é um comportamento antimaximização de lucros, assumido para beneficiar outros que não são acionistas da empresa”. Na visão de Friedman, a prática da responsabilidade social não está de acordo com uma economia de mercado e representa um ônus para a empresa.

De acordo com Husted e Salazar (2006), a Responsabilidade Social, pode ser dividida três abordagens específicas que justificam o investimento de esforços corporativos nas práticas de responsabilidade social corporativa, sendo elas: altruísta (quando a empresa desenvolve por concordar com seu papel na sociedade, geralmente está na cultura da empresa), coercitiva (motivada por Leis e regulamentações) e estratégica (visão de futuro e motivada pelo crescimento e maior lucratividade). Um contexto de observação sobre formas de aplicação e desenvolvimento da RS por

empresas e organizações.

Na visão de Tinoco (2001, p.116), a responsabilidade social vai além do âmbito da caridade ou da filantropia tradicionalmente praticada pela iniciativa privada, seu conceito está muito mais próximo das estratégias de sustentabilidade de longo prazo das empresas que, em sua lógica de desempenho e lucros, passam a incluir a necessária preocupação com os efeitos das atividades desenvolvidas e o objetivo de proporcionar bem-estar para a sociedade:

Assim, o tema permeia a estrutura organizacional e gerencial das empresas e grupos, concretizando-se, da forma distributiva, pelo destino de parte da riqueza adicional produzida em benefício de funcionários e seus familiares e pela realização de ações cooperativas com o desenvolvimento das comunidades, no âmbito local, regional e nacional, as quais podem ou não se relacionar diretamente com os objetivos do negócio empresarial. A responsabilidade social pressupõe o reconhecimento da comunidade e da sociedade como partes interessadas da organização, com 33 necessidades que precisam ser atendidas (TINOCO, 2001, p.116).

A Responsabilidade Social, para Tinoco (2001), significa, ainda, a responsabilidade pública - o cumprimento e a superação das obrigações legais decorrentes das próprias atividades e produtos da organização e também o exercício de sua consciência moral e cívica, advinda da ampla compreensão de seu papel no desenvolvimento da sociedade. Trata-se, portanto, do conceito de cidadania aplicado às organizações.

Complementando esta ideia na visão de Tinoco (2001), à primeira vista da governança corporativa direcionada para o desempenho financeiro, a responsabilidade social, pode ser vista como um custo adicional para a empresa, seus sócios e acionistas, pois vai depender de recursos que de outra maneira poderiam ser reinvestidos ou distribuídos sob forma de lucros e dividendos:

Todavia, a adoção de uma postura pró-responsabilidade social parece indicar que há ganhos tangíveis para as empresas, sob a forma de fatores que agregam valor, reduzem custos e trazem aumento de competitividade, como melhoria da imagem institucional, criação de um ambiente interno e externo favorável, estímulos adicionais para melhoria e inovações nos processos de produção, incremento na demanda por produtos, serviços e marcas, ganhos de participação de mercados e diminuição de instabilidade institucional e política locais, entre outros (TINOCO, 2001, p.116).

De maneira geral, entende-se que a forma como a empresa se relaciona com seus *stakeholders*, está diretamente ligada a responsabilidade social.

O conceito de RS deve ser integrado em seu planejamento e administrado do mesmo modo que outras linhas de negócio. Trata-se, na realidade, de liderança social, uma responsabilidade ampla do que a que está contida em liderança empresarial, ou seja, não se limita a buscar somente um

equilíbrio entre a oferta e a demanda, mas buscar um equilíbrio entre o que seus *stakeholders* esperam dela e o que é capaz de lhes oferecer (DIAS, 2012, p. 18).

A abordagem atual da RS, conforme destaca Dias (2012, p. 19), explica que as empresas devem prestar contas a todos os seus *stakeholders* ou partes interessadas que possam ser afetadas por sua atividade e assumir um compromisso com eles e com os recursos limitados do planeta. O quadro abaixo traz uma síntese das abordagens apresentadas:

Quadro 2 – Abordagens da Responsabilidade Social

Autor	Abordagem
Dias (2012)	Destaca algumas abordagens principais de articulação da responsabilidade social no âmbito econômico, social e ambiental.
Friendam (1970)	RS como um limite extremo mínimo de responsabilidade social, voltada para os negócios, pois afirma que a única responsabilidade das empresas é para com os acionistas.
Caroll (1979)	A principal responsabilidade da empresa é econômica, e somente quando satisfeita esta pode se envolver no âmbito social e ambiental.
Freeman (1994); Donaldson e Preston (1995); Mitchel, Agle e Wood (1997)	Abordagem dos <i>stakeholders</i> .
Davenport (1998)	Considera a empresa como uma organização fundamentalmente social, com várias responsabilidades econômicas, sociais e ambientais com diversos <i>stakeholders</i> tanto internos como externos à empresa.

Fonte: Elaborado pela autora

A Responsabilidade Social é, portanto, um conjunto de ideias e práticas da organização que fazem parte de sua estratégia e que tem como objetivo evitar prejuízos e/ ou gerar benefícios para todas as partes interessadas.

Independente da abordagem ou conceito de RS utilizado pela empresa é importante que seu desenvolvimento esteja aliado à gestão e aos objetivos organizacionais, caracterizando uma verdadeira preocupação da empresa com o público para o qual irá direcionar suas ações e esforços.

3 GESTÃO ESTRATÉGICA E SUSTENTABILIDADE

A evolução do pensamento estratégico nos últimos anos caracteriza mudanças que refletem um redirecionamento, saindo de uma economia industrial, passando por uma baseada em recursos e chegando a uma perspectiva de capital humano e intelectual. Para Barney e Hesterly (2011, p. 4), a estratégia de uma empresa está relacionada à como ela pode obter vantagem competitiva, “uma boa estratégia, é aquela que realmente gera vantagens”.

Para Porter (1986) a estratégia se caracteriza como ações ofensivas ou defensivas com o objetivo de fornecer para uma posição no desafio de enfrentar as cinco forças competitivas e, assim, conseguir um maior retorno, lucro, para empresa. “Estratégia é o estabelecimento dos meios fundamentais para atingir os objetivos, sujeito a um conjunto de restrições do meio envolvente” (PORTER, 1986, p. 86).

Para Gamble e Thompson Jr. (2012, p.3), uma empresa obtém vantagem competitiva sustentável, “quando um atraente número de compradores tem preferência permanente sobre seus bens e serviços em relação àqueles oferecidos por seus concorrentes”. Essas vantagens incluem abordagens relacionadas à: desenvolver vantagem baseada no custo, criar uma vantagem baseada no diferencial, concentrar-se em um nicho de mercado do setor e desenvolver recursos e competência competitiva valiosos que não possam ser alcançados e imitados ou superados pelos concorrentes (GAMBLE; THOMPSON JR, 2012, p. 4).

Segundo Cavalcanti (2001, p.70), o alcance dos objetivos da organização no contexto da competitividade e do dinamismo do ambiente significa subordinar os resultados que se quer obter à ideal compreensão do perfil da acirrada concorrência que se registra em ambientes turbulentos. “ora, isso nada mais é do que se prestigiar a relevância que há em organizações se prepararem para os negócios em mercados cada vez mais globalizados”.

Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010, p.24) estratégia “é um plano, ou algo equivalente - uma direção, um guia ou curso de ação para o futuro, um caminho para ir daqui até ali”. Na dinâmica estratégica das empresas, as organizações desenvolvem planos para o seu futuro e extraem padrões do seu passado. Na visão de Quinn e Mintzberg (2001, p. 20) a estratégia engloba metas, políticas e sequências de ações de forma coerente e concisa:

O padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e sequências de

ações de uma organização em um todo coerente. Uma estratégia bem-formulada ajuda a ordenar e alocar os recursos de uma organização para uma postura singular e viável, com base em suas competências e deficiências internas relativas, mudanças no ambiente antecipadas e providências contingentes realizadas por oponentes inteligentes (QUINN; MINTZBERG, 2001, p. 20).

Na visão de Gerry, Scholes e Wittington (2007, p. 45), estratégia é “a direção e o escopo de uma organização no longo prazo, que obtém vantagem em um ambiente em mudança através de sua configuração de recursos e competências com o objetivo de atender às expectativas de seus *stakeholders*”. Para Oliveira (2009, p. 175), “a finalidade das estratégias é estabelecer quais serão os caminhos, os cursos, os programas de ação que devem ser seguidos para serem alcançados os objetivos, desafios e metas estabelecidas”.

Para Gamble e Thompson Jr. (2012, p.2), a estratégia de uma empresa fundamenta-se, “nas iniciativas e abordagens desenvolvidas pela administração para atrair clientes e agradá-los, conduzir operações, promover o crescimento dos negócios e atingir os objetivos de desempenho”. Segundo Oliveira (2009), o conceito básico de estratégia está ligado a relação que a empresa tem com o seu ambiente, e nesse contexto, a gestão estratégica, busca operacionalizar as estratégias que maximizam os resultados da interação estabelecida. Além de entender o conceito de estratégia, é necessário compreender como se dá a gestão estratégica nas organizações.

Conforme Motta (2004, p. 26), a gestão é a “arte de pensar, de decidir e de agir; é a arte de fazer acontecer, de obter resultados. Resultados que podem ser definidos, previstos, analisados e avaliados, mas que têm de ser alcançados através das pessoas”. A gestão estratégica é fundamental para organizações que buscam por crescimento e maior competitividade. As mudanças fazem com que as organizações tenham que adaptar-se a essa nova realidade. Nesse contexto, uma edição especial da Revista HSM Management, abordou a Teoria do *Management*, trazendo abordagens de teorias da administração e negócios que foram importantes para a gestão estratégica ao longo do tempo:

Insegurança, respondeu Peter Drucker a Thomas Davenport, quando lhe perguntou por que tantos executivos abraçam modismos quando se trata da teoria do management. “Em tempos de mudanças rápidas, é preferível pensar que a opção correta já existe.” Com a trajetória de mais de um século e vários esforços para sistematizá-la, a teoria do management continua mais próxima da arte do que da ciência. Como antes daquele simbólico pontapé inicial, que foi a segunda Revolução Industrial no final do século 19, e a concepção das organizações capitalistas, os estudiosos da gestão deixaram de se preocupar tanto com a gestão institucional do organograma para se centrarem nos

“ativos mais pessoais” da empresa: o talento, a criatividade, o design, a inovação, a liderança (HSM MANAGEMENTE, 2005, p.01).

Como ressaltado por Drucker e Davenport, o gerenciamento ou gestão estratégica nas organizações muda constantemente, desse modo, de acordo com Gerry, Scholes e Wittington (2007, p.51), a gestão estratégica está relacionada à complexidade que surge em situações rotineiras, com repercussão para toda a organização, e não de uma específica operação.

Assim, “a gestão estratégica inclui entender a posição estratégica de uma organização, as escolhas estratégicas para o futuro e transformar estratégia em ação”. Para Oliveira (2009), a importância da organização possuir estratégias, consiste no fato desta ser um instrumento facilitador e otimizador das interações da empresa com os fatores externos à empresa, além disso, elas influenciam fatores internos da empresa.

Conforme Certo, Peter e Cesar (2005, p.7), no passado o processo de administração ou gestão estratégica era influenciado, em sua maioria, pelo departamento de planejamento das organizações, que se envolvia no projeto e na implementação dos sistemas de administração estratégica.

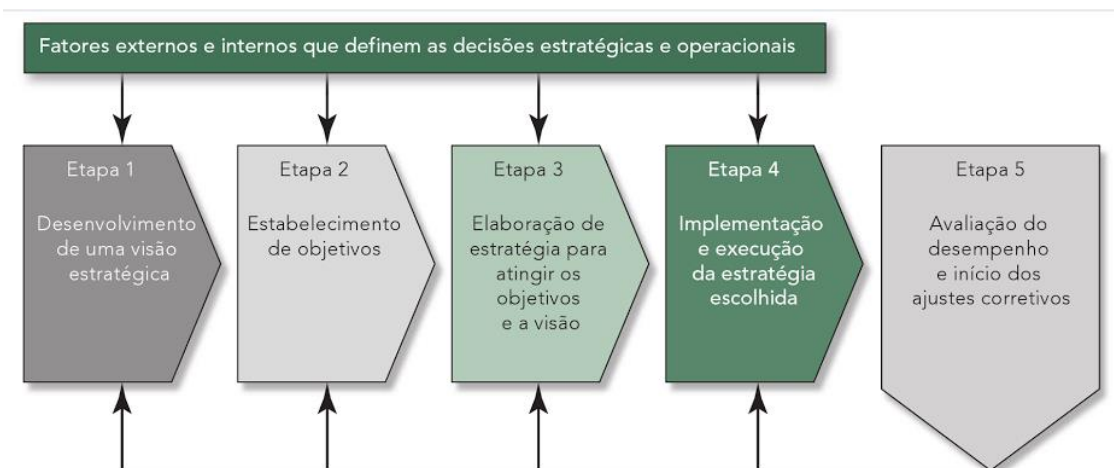
Esse cenário mudou e o processo de gestão estratégica passou a ser direcionado pelo CEO, diretor-presidente das empresas e que também é considerado um dos principais responsáveis pelo êxito do processo. “No entanto, isso não significa que o CEO efetue o processo de administração estratégica sozinho. Pelo contrário, o CEO bem-sucedido nesse campo esboça um processo de administração que envolve membros de diferentes áreas e níveis da organização”. (CERTO; PETER; CESAR, 2005, p.7).

Para Gamble e Thompson Júnior (2012, p.13), o processo gerencial de elaboração e execução da estratégia de uma empresa, consiste em cinco etapas, que são:

- a) Desenvolvimento de uma visão estratégica da futura direção e do foco empresarial;
- b) Estabelecimento de objetivos para avaliar o progresso no alcance da visão estratégica;
- c) Elaboração de estratégias para o alcance dos objetivos propostos;
- d) Implementação e execução da estratégia escolhida com base na eficiência e eficácia;
- e) Avaliação do desempenho e início de ajustes corretivos que sejam necessários da direção, objetivos, estratégia ou metodologia da empresa para execução da estratégia em um longo prazo.

Dessa forma, esse processo demonstra que há uma necessidade de avaliação e interpretação de diversos fatores para a escolha e implementação de uma estratégia. As decisões nesse processo atentam para fatores internos e externos à empresa (GAMBLE; THOMPSON JÚNIOR, 2012, p.13). Esse processo pode ser observado na figura 1.

Figura 1 – Processo de administração estratégica



Fonte: Gamble e Thompson Júnior (2012, p.13).

O modelo proposto por Gamble e Thompson Júnior (2012, p.13), ilustram ainda, a necessidade por parte da direção, de avaliação contínua de desempenho da empresa, pois, caso exista indícios de que os objetivos não estão sendo atingidos, é imprescindível a reparação e ajustes em uma das quatro primeiras etapas do processo. É possível que o esforço para implementação seja insuficiente, e nesse sentido, faz-se a elaboração de novas táticas.

Se os dirigentes determinarem que as ações tomadas na execução não foram suficientes, deverão questionar os pressupostos que nortearam a estratégia de negócio e alterá-la para que se torne mais adequada às condições competitivas e às capacitações internas da empresa. Se a abordagem estratégica da empresa em relação à concorrência for considerada segura, a alta gerência pode ter estabelecido metas de desempenho muito ambiciosas (GAMBLE; THOMPSON JÚNIOR., 2012, p.14).

Nessa perspectiva, na visão de Hamel e Prahalad (1995) é necessário estabelecer uma visão de futuro na definição de uma estratégia para ser possível as “jogadas”, ações, dos “jogadores”, concorrentes.

De acordo com Certo, Peter e Cesar (2005, p.8), o processo de administração estratégica é composto de uma série de etapas: análise do ambiente, estabelecimento da diretriz organizacional, formulação da estratégia implementação da estratégia e controle estratégico. “Organizações com estratégias bem-sucedidas têm

processos de tomada de decisão rápidos e de alta qualidade”. Gerry, Scholes e Wittington (2007, p.52), propõem um modelo de elementos da gestão estratégica:

Figura 2 – Modelo de elementos da gestão estratégica



Fonte: Gerry, Scholes e Wittington (2007, p.52).

Para Gerry, Scholes e Wittington (2007, p.47), a administração ou gestão estratégica pode existir em vários níveis. A estratégia no nível corporativo relaciona-se com o escopo geral de uma organização e com a maneira de agregar valor às diferentes unidades de negócios que a compõem.

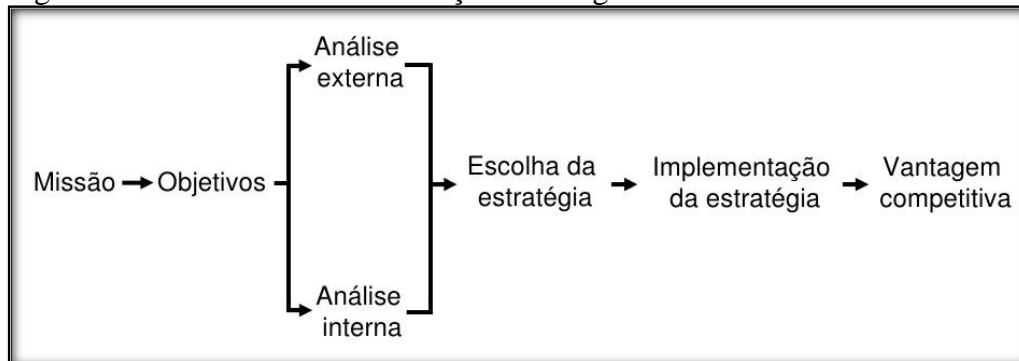
A estratégia em nível empresarial consiste em como concorrer de forma bem-sucedida em determinados mercados. A unidade estratégica de negócios é uma parte da organização para a qual existe um mercado externo distinto para bens ou serviços, diferente do mercado de outra unidade estratégica de negócios (GERRY, SCHOLES; WITTINGTON, 2007, p.47).

Existe ainda, o nível de estratégia em nível operacional, no qual, as estratégias operacionais estão relacionadas à maneira como as partes que formam a organização entregam efetivamente as estratégias em nível corporativo e empresarial, em termos de recursos, pessoas e processos (GERRY; SCHOLES; WITTINGTON, 2007, p.47).

Em um ambiente de constantes mudanças, a organização que não desenvolve uma gestão estratégica pode tornar-se incompatível com as transformações

de seu tempo. Barney e Hesterly (2011, p. 4), afirmam que o processo de administração estratégica inicia-se na missão de uma empresa, ou seja, naquilo que ela aspira ser a longo prazo.

Figura 3 – Processo de Administração Estratégica



Fonte: Barney e Hesterly (2011, p. 4).

Para Barney e Hesterly (2011, p. 4), o sucesso de uma estratégia depende também de sua correta execução. Apesar de ser difícil saber com certeza se uma empresa está seguindo a melhor estratégia, existe a possibilidade de reduzir a probabilidade de erros, optando pela estratégia com cuidado e de forma sistemática, além de acompanhar o processo de administração estratégica.

Em linhas gerais, o contexto da gestão estratégica está relacionado a posicionar uma organização para obter vantagem competitiva com o objetivo de criar valor. “O processo de administração estratégica é um conjunto sequencial de análises e escolhas que podem aumentar a probabilidade de uma empresa escolher uma boa estratégia, isto é, uma estratégia que gere vantagens competitivas” (BARNEY; HESTERLY, 2011, p. 4). Nesse contexto, a vantagem competitiva, é quando uma empresa é “capaz de gerar maior valor econômico do que suas concorrentes” (BARNEY; HESTERLY, 2011, p. 5).

3.1 Gestão estratégica e Responsabilidade Social

As problemáticas sociais e ambientais encontradas na sociedade passam uma mensagem de reflexão para as empresas, acerca do seu papel nesse cenário. Segundo Drucker (1975, p. 369), os problemas sociais são campos férteis para o desenvolvimento de negócios, uma vez que se pode, “simultaneamente satisfazer uma necessidade social e ao mesmo tempo servir sua instituição, transformando a resolução de problema social numa oportunidade para negócios”.

A adoção da dimensão socioambiental no processo de gestão do negócio envolve a discussão de múltiplos aspectos da organização e demanda uma visão integrada da empresa. A discussão acadêmica e prática foca vários aspectos: identificação e análise das partes direta e indiretamente envolvidas com as atividades da empresa, tanto quanto o poder de cada parte na elaboração de políticas de responsabilidade social (BORGES; KRUGLIANSKAS, 2004, p.2)

Na visão de Silva (2014) a evolução do pensamento estratégico desde os anos 1950 em seis fases, iniciando com a Abordagem Neoclássica, com a existência do planejamento financeiro, conceitos de eficiência e eficácia empresarial e administração por objetivos (1950). Em 1960, têm-se o planejamento a longo prazo, a análise de tendências de estudo de cenários. Em 1970, o Planejamento Estratégico contempla a análise do ambiente interno e a alocação de recursos. O período de 1980 predomina a Administração estratégica e em 1990 a Gestão estratégica, com base no pensamento sistêmico. Estas cinco primeiras fases são propostas por Lobato (2004) e a sexta fase incluída por Silva (2014), refere-se à Gestão Estratégica Responsável.

Cada abordagem estratégica passa por transformação ao longo do tempo. A última forma de gestão aborda a empresa com um pensamento voltado para a responsabilidade social:

A filosofia organizacional da busca da vantagem competitiva de uma empresa em seu mercado, desta sexta fase de evolução do pensamento estratégico, demanda uma reflexão sobre a Responsabilidade Social Corporativa, a qual implica uma necessidade de equilíbrio entre os interesses da empresa e de seus diversos públicos, ou seja, dos públicos com os quais esta empresa se relaciona ou que são afetados por suas atividades. Estes públicos, os *stakeholders*, compõem o círculo de relacionamentos da empresa e incluem acionistas e outros investidores, funcionários, fornecedores e parceiros comerciais, clientes, concorrentes, governos e comunidades, imprensa, entre outros. Essa questão remonta ao objetivo principal de um negócio: gerar clientes e não lucro. Os clientes permitem que o negócio seja rentável, enquanto o negócio atende às necessidades e aos desejos da sociedade (SILVA, 2014, p.3).

Para Certo, Peter e Cesar (2005, p.8), responsabilidade social é uma obrigação administrativa de assumir atitudes que protejam e promovam os interesses da organização levando em conta o bem-estar da sociedade.

Reconhecer que tal obrigação existe causa, necessariamente, um impacto sobre o processo de administração estratégica. Para permitir que a responsabilidade social influencie o processo de administração estratégica de maneira apropriada em uma organização, os administradores precisam ter um completo entendimento de questões como: por qual parcela da sociedade a organização é responsável? Em que área a administração deve demonstrar interesse por responsabilidade social? Quais as principais influências internas que afetam a prática dos negócios na sociedade? Como as 'auditorias sociais' podem ser usadas para facilitar o processo de administração estratégica? (CERTO; PETER; CESAR, 2005, p 31).

O reconhecimento da responsabilidade social como uma ação que causa forte impacto na estratégia organizacional, pode trazer reflexões acerca do verdadeiro papel da organização. Cohen (2014), ao interpretar a teoria aplicada de Drucker afirma que o mesmo acreditava que a consideração com os funcionários dentro e fora da organização, por exemplo, era responsabilidade dos líderes empresariais, tanto quanto o lucro, a sobrevivência e o crescimento das organizações e responsabilidades sociais eram parte integrante de se fazer negócios. Contudo, de acordo com os relatos de Cohen acerca da visão de Drucker acerca da responsabilidade social na gestão dos negócios, destaca-se:

Se o esforço para conseguir um benefício resulta em danos para a organização, não se trata de uma ação socialmente responsável, independentemente das boas intenções. De acordo com Drucker, a primeira responsabilidade da organização deve ser sempre com a própria missão, a despeito de outros fatores. A primeira “responsabilidade social” de um negócio é fazer lucro suficiente para cobrir os custos operacionais no futuro. Se o negócio falhar na tentativa de cumprir uma responsabilidade social específica – possivelmente por causa de má alocação de tempo, recursos ou pessoal -, não só ela não conseguirá resolver esse problema social mas enfraquecerá a sociedade ao não conseguir cumprir sua missão e ao desperdiçar recursos (COHEN, 2014, p. 193).

Uma empresa que incorpora a Responsabilidade Social à sua gestão pode se diferenciar das demais em seu segmento, conquistando assim mais clientes e fixando sua marca.

Com imagem reforçada e dependendo dos resultados dos projetos sociais por ela financiados, a empresa torna-se mais conhecida e vende mais. Seus produtos, serviços e, sobretudo sua marca, ganham maior visibilidade, aceitação e potencialidade. Clientes tornam-se orgulhosos de comprar produtos de uma empresa com elevada responsabilidade social. Fornecedores sentem-se motivados em trabalhar como parceiros de uma empresa desta natureza. O governo e a sociedade civil tornam-se parceiros desta empresa em seus empreendimentos sociais. Os concorrentes reconhecem o ganho de valor desta empresa. [...] Os seus funcionários orgulham-se e sentem-se motivados em trabalhar nesta empresa (MELO NETO; FROES, 1999, p. 87).

De maneira geral, a responsabilidade social inserida na gestão estratégica das organizações, pode ser um diferencial competitivo, sendo desempenhada através das práticas de acordo com cada público de interesse. De acordo com Silva, Rosini e Rodrigues (2009, p. 71), na atual complexidade e interconexão, as instituições não conseguirão sobreviver se tiverem visões que não extrapolem seus muros, ou seja, elas necessitarão olhar adiante, descobrir parceiros que possam auxiliá-las a atingir seus objetivos e resultados mais amplos e eficazes. “O século XXI será a era das alianças. A

articulação e a cooperação entre instituições do Estado, organizações comunitárias e setores do mercado crescerão em importância estratégica”. Essas parcerias podem se dar de várias formas e diferentes dinâmicas, trazendo diversas compensações positivas.

Para além da Responsabilidade Social como forma estratégica de gestão têm-se também o Desenvolvimento Sustentável, como importante ferramenta para o meio empresarial, assim como, para o contexto social, ambiental e econômico que estão relacionados entre si.

3.2 Desenvolvimento Sustentável

Consideravelmente, o Desenvolvimento Sustentável (DS), é importante para a sociedade como um tempo, pois envolve seus diferentes âmbitos: social, ambiental, econômico, dentre outros. O DS é “como um processo de transformação que ocorre de forma harmoniosa nas dimensões espacial, social, ambiental, cultural e econômica a partir do individual para o global” (SILVA, 2006, p.18). Conforme Elkington (2001), a sustentabilidade é o equilíbrio entre os pilares ambiental, econômico e social. O Desenvolvimento Sustentável é objetivo a ser alcançado e a sustentabilidade é o processo para atingir o Desenvolvimento Sustentável.

Na visão de Egoshi (2009, p. 123), seu conceito de Desenvolvimento Sustentável, baseia-se na dialética de Hegel, onde a ação (tese) é o movimento de desenvolvimento econômico e social, a reação (antítese), é o movimento à proteção ambiental e a solução (síntese), é o próprio desenvolvimento sustentável, onde de um lado, têm-se o desenvolvimento econômico e no outro a proteção ambiental. Em síntese, Egoshi (2009, p. 123), conceitua como “a tentativa de Equilíbrio e Conciliação entre Desenvolvimento Econômico e Proteção ambiental – o grande paradoxo da humanidade”.

Em síntese, o Desenvolvimento Sustentável é um desafio social, que compete a cada ser fazer sua parte individual e coletivamente em prol do bem de todos. Para Hoyos Guevara e Dib (2007, p. 47), “o grande desafio do Século XXI será mudar o sistema de valores que está por trás da economia global, de modo que o torne compatível com as exigências da dignidade humana e da sustentabilidade ecológica”.

Silva, Rosini e Rodrigues (2009, p. 96), fazem um levantamento histórico de quando surgiram as preocupações socioambientais. Esse processo inclui: a criação de tributos ambientais, como justificativa de que os recursos naturais são bens públicos,

trazendo um princípio do poluidor pagador; criação de organizações globais, como o Clube de Roma, uma organização internacional com o objetivo de analisar os problemas da humanidade e propor mudanças globais; eventos que aconteceram a partir das preocupações ambientais, tendo em vista diversos desastres ambientais; o surgimento de diversas normas e certificações para empresas que comprovarem estar poluindo menos, dentre outros acontecimentos que serviram para fixar a ideia de desenvolvimento sustentável.

Estigara, Pereira e Lewis (2009, p.18), afirmam que o desenvolvimento sustentável passa a ser palco de discussões ao longo do mundo a partir de 1987, na que marca os esforços voltados a uma nova consciência mundial, porque contempla a publicação do Relatório desenvolvido pela 1ª Ministra da Noruega, Gro Harlem Brundtland – Nosso Futuro Comum -, homenageando o Princípio do Desenvolvimento Sustentável, no qual é concebido como “o desenvolvimento que satisfaz as necessidades presentes, sem comprometer a capacidade das gerações futuras de suprir suas próprias necessidades”.

O discurso em torno do desenvolvimento sustentável foi reforçado e internacionalizado a partir da Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento (CNUCED), realizada no Rio de Janeiro, popularmente conhecida como Rio-92. Este evento teve o condão de tornar global o consenso em torno da necessidade de se proteger e defender o meio ambiente, para as presentes e futuras gerações, e de reforçar a invisibilidade, unidade, universalidade e complementariedade dos direitos humanos, em razão de que o esforço da humanidade deve voltar-se à concretização de todos os direitos humanos, não apenas os ambientais, mas também os civis e políticos, e os econômicos, sociais e culturais (ESTIGARA; PEREIRA; LEWIS, 2009, p.18).

Para as autoras acima citadas, a Rio-92, teve o papel de aclarar o que a humanidade entendia sobre desenvolvimento sustentável e procurou harmonizar esforços do desenvolvimento industrial e econômico para a preservação do meio ambiente para as próximas gerações. Segundo Rodrigues (2009), Sustentabilidade significa sobrevivência, perenidade dos empreendimentos humanos e do planeta.

Sustentabilidade seria a relação entre os sistemas econômicos e os sistemas ecológicos na qual a vida humana continuaria indefinidamente e os efeitos das atividades humanas permaneceriam dentro de limites sem destruir a diversidade, complexidade e funções do sistema ecológico de suporte da vida (CABESTRÉ; GRAZIADE; POLESEL FILHO, 2008, p. 20).

Dos resultados do fórum, em 1958, nasce no Rio de Janeiro a Fundação Brasileira para a Conservação da Natureza, considerada a primeira organização ambiental que conseguiu manter uma presença nacional (COLOMBO, 2006, p.19). Em

1997, cinco anos após a RIO 92, foi criado no Brasil o Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável (CEBDS), entidade sem fins lucrativos que integra a rede de conselhos vinculada ao World Business Council for Sustainable Development (WBCSD).

O movimento do desenvolvimento sustentável baseia-se na percepção de que a capacidade de carga da Terra não poderá ser ultrapassada sem que ocorram grandes catástrofes sociais e ambientais. Mas ainda, já há sinais evidentes de que, em muitos casos, os limites aceitáveis foram ultrapassados, como atesta diversos problemas ambientais gravíssimos, como o aquecimento global, a destruição da camada de ozônio estratosférico, a poluição dos rios e oceanos, a extinção acelerada das espécies vivas, bem como os sérios problemas sociais, como a pobreza que afeta bilhões de humanos, os assentamentos urbanos desprovidos de infraestruturas mínimas para uma vida digna, a violência urbana, o tráfico de drogas e as epidemias globalizadas, como a Aids (BARBIERI; CAJAZEIRA, 2012, p. 67).

Para Silva, Rosini e Rodrigues (2009, p. 72), o conceito de desenvolvimento sustentável, quando ligado à preservação do meio ambiente, provém de uma ideia recente, quando se tornaram evidentes os danos que o crescimento econômico e a industrialização causaram ao meio ambiente, conseqüentemente promovendo debates e questionamentos acerca de alternativas para se manter o desenvolvimento dos países diante do esgotamento dos recursos naturais.

Atualmente, essas questões são discutidas, insistentemente, também, por governos, empresários, escolas e pesquisadores, no enfrentamento dos desafios impostos pela globalização dos mercados, pela emissão de poluentes, pelo aquecimento global e pelos danos irreversíveis à natureza. Assim, o que se espera é que cada agente (Estado, empresas e consumidores) faça a sua parte em prol do chamado “crescimento sustentável” (SILVA; ROSINI; RODRIGUES, 2009, p. 72).

No âmbito organizacional, o Desenvolvimento sustentável está relacionado à forma como se praticam os negócios de maneira a permitir que os meios ambientais ou sociais não se esgotem futuramente. A sustentabilidade relacionada aos negócios, segundo Savitz e Weber (2007), é a “gestão do negócio de maneira a promover o crescimento e gerar lucro, reconhecendo e facilitando a realização das aspirações econômicas e não econômicas das pessoas de quem a empresa depende, dentro e fora da organização” (SAVITZ; WEBER, 2007, p. 3).

Segundo Dias (2011), a fixação do conceito de desenvolvimento sustentável no meio empresarial é pautada como um modo das empresas assumirem formas de gestão mais eficientes, como práticas identificadas com a ecoeficiência e a produção mais limpa, ao invés, de uma elevação no nível de consciência do empresariado em

torno da perspectiva do desenvolvimento econômico mais sustentável.

Conforme Mackey e Sisodia (2013, p. 23), “Negócios não têm a ver com fazer o máximo de dinheiro possível. Têm a ver com a criação de valor para as partes interessadas”. Para eles, as organizações devem de maneira consciente, possuir um propósito que gere valor, de forma equilibrada e sustentável, para todos os *stakeholders*,

Um dia, praticamente todas as empresas irão funcionar com uma orientação para seus propósitos maiores, integrando os interesses de todas as partes interessadas, desenvolvendo e promovendo líderes conscientes e construindo uma cultura de confiança responsabilidade e cuidado (MACKEY; SISODIA, 2013, p. 286).

Nessa perspectiva, para Kinlaw (1998):

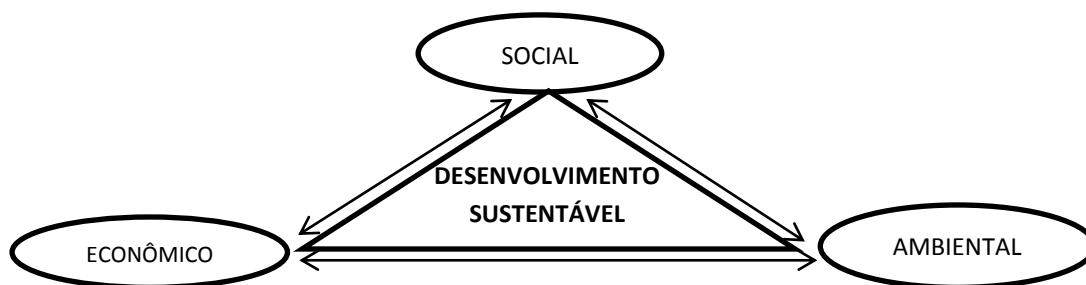
Desenvolvimento sustentável é a evolução das empresas para sistemas de produção de riqueza que sejam completamente compatíveis com os ecossistemas naturais que geram e preservam a vida. O desempenho sustentável exige mudanças em todos os aspectos da empresa. Vai mudar os modelos de planejamento estratégico e dos negócios, a maneira como os recursos são alocados, as regras de concorrência e a equação do lucro (KINLAW, 1998, p. 24).

Conforme Silva, Rosini e Rodrigues (2009, p. 73), as organizações a partir dos anos 1990, passaram por grandes modificações, com o aumento da concorrência e com o surgimento de produtos similares, a preferência dos clientes passou a ser conquistada por outras razões, como o compromisso social por elas assumido, produtos de qualidade que não agridam o meio ambiente, marca, produtos recicláveis, informações seguras, dentre outros aspectos que antes passavam despercebidos do olhar das empresas.

No âmbito empresarial, a perspectiva de desenvolvimento sustentável se realiza através do conceito de *triple bottom line*. Essa expressão surgiu na década de 1990 e tornou-se de conhecimento do grande público em 1997, com a publicação do livro *Cannibals with forks: the triple bottom line of 21st century business* de John Elkington, e desde então, inúmeras organizações como a GRI (*Global Reporting Initiative*) e a AA (*AccountAbility*), vêm promovendo o conceito do triple bottom line e o seu uso em corporações de todo o mundo, que refletem um conjunto de valores, objetivos e processos que uma organização deve focar para criar valor em três dimensões: econômica, social e ambiental (DIAS, 2012, p.50).

Dias (2011), faz referência ao desenvolvimento sustentável, citando o *triple bottom line*, que no Brasil é conhecido como o tripé da Sustentabilidade.

Figura 4 – Tripé da sustentabilidade



Fonte: Dias (2011, p. 46).

Conforme Dias (2011, p. 46), o conceito de *Triple Bottom Line*, surgiu na década de 1990 e torna-se conhecido do grande público em 1997, com a publicação do livro *Canibals With Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*, de John Elkington, e a partir de então, organizações como a GRI (Global Reporting Initiative) e a AA (AccountAbility) passaram a promover o conceito do Tripé da Sustentabilidade.

De acordo com Dias (2011), o desenvolvimento sustentável das organizações está fundamentado em três pilares: o econômico, o social e o ambiental. No econômico, a sustentabilidade prevê que as empresas sejam economicamente viáveis, pois seu papel na sociedade deve ser cumprido, considerando-se sua rentabilidade. Em termos sociais, a empresa deve proporcionar melhores condições de trabalho aos seus colaboradores, contemplando a diversidade cultural, além de proporcionar oportunidades aos deficientes de modo geral. Em âmbito ambiental, elas devem se basear na ecoeficiência de seus processos produtivos e possuir uma produção mais limpa, dar condições a uma cultura ambiental organizacional e adotar uma postura de responsabilidade ambiental.

O mais importante na abordagem das três dimensões da sustentabilidade empresarial é o equilíbrio dinâmico necessário e permanente que devem ter, e que tem de ser levado em consideração pelas organizações que atuam preferencialmente em cada uma delas: organizações empresariais (econômica), sindicatos (social) e entidades ambientalistas (ambiental). Deve ser estabelecido um acordo entre as organizações de tal modo que nenhuma delas atinja o grau máximo de suas reivindicações e nem o mínimo inaceitável, o que implica num diálogo permanente para que as três dimensões sejam contempladas de modo a manter a sustentabilidade do sistema (DIAS, 2011, p. 45).

Para Colombo (2006), a crescente aparição na mídia dos assuntos relacionados ao meio ambiente, no Brasil, um país com riquezas naturais, chamou a

atenção de cientistas, jornalistas e políticos, que iniciaram fóruns de discussões com o objetivo de sensibilizar acerca da degradação do meio ambiente.

O desenvolvimento sustentável está presente no Brasil desde 1913, quando se criou o primeiro parque nacional brasileiro para a preservação do meio ambiente, o Parque Nacional de Itatiaia, situado na divida do Estado do Rio de Janeiro com Minas Gerais. Em 1915, outros dois importantes parques foram criados: Cataratas do Iguaçu, no Paraná, e Serra dos Órgãos, no Rio de Janeiro (COLOMBO, 2006, p.18).

Dias (2012), fazendo uma abordagem sobre a evolução da ideia de desenvolvimento sustentável, afirma:

Há uma estreita relação entre desenvolvimento sustentável e RS. O conceito de desenvolvimento sustentável é macroeconômico e resultado da junção dos esforços responsáveis de todos os agentes econômicos envolvidos (econômicos sociais e políticos). O desenvolvimento sustentável é o objetivo a ser alcançado por todos (DIAS, 2012, p.46).

A proposta básica do desenvolvimento sustentável, segundo Barbieri e Cajazeira (2012), é que cada constituinte da sociedade adote práticas que contribuam para tornar efetivas as ações de melhoria existentes, de acordo com sua abrangência. No momento em que as empresas passam a se preocupar com o meio em que estão inseridas, se deparam com o desenvolvimento sustentável e a responsabilidade social, temáticas que emergem e que podem ser inseridas de forma estratégica na gestão das empresas.

4 METODOLOGIA DA PESQUISA

Para configurar a metodologia da pesquisa, aqui serão abordados aspectos referentes a caracterização de um estudo e sua delimitação dentro do campo científico. Conforme Barros e Lehfeld (2003) pesquisa consiste em realizar empreendimentos a fim de conhecer algo, sendo um ato dinâmico de questionamento, indagação e aprofundamento. “Costuma-se, porém, perguntar: o que diferencia fundamentalmente a pesquisa denominada ‘científica’ ou ‘positiva’ da pesquisa não científica?” Para que uma pesquisa seja classificada como científica, é necessário que possua método e técnicas adequadas para obtenção dos dados relevantes ao conhecimento que se deseja obter (BARROS; LEHFELD, 2003, p. 2).

A metodologia avalia os métodos e as técnicas de pesquisa utilizada na obtenção do conhecimento, “corresponde a um conjunto de procedimentos utilizados por uma técnica, ou disciplina, e sua teoria geral” (BARROS; LEHFELD, 2003, p. 2). Para Vergara (2013, p. 3), o método científico, consiste em uma forma lógica de pensamento.

É importante considerar que além dos métodos adotados em uma pesquisa, o tipo de conhecimento que a fundamenta. Marconi e Lakatos (2010, p.186), em se tratando de conhecimento científico, o primeiro passo consiste em diferenciá-lo de outros tipos de conhecimento existentes (popular, filosófico, religioso e científico).

O conhecimento científico é contingente, “pois suas proposições ou hipóteses têm sua veracidade ou falsidade conhecida através da experiência e não apenas pela razão, como ocorre no conhecimento filosófico”. É sistemático, pois consiste em um saber ordenado logicamente, através de um sistema de ideias (teoria) e não conhecimentos dispersos e desconexos. Possui como característica da verificabilidade, em que as hipóteses que não possam ser comprovadas não pertencem ao âmbito da ciência. “Constitui-se em conhecimento falível, em virtude de não ser definitivo, absoluto ou final e, por este motivo, é aproximadamente exato: novas proposições e o desenvolvimento de técnicas podem reformular o acervo de teoria existente” (MARCONI; LAKATOS, 2003, p. 80).

4.1 Classificação da pesquisa

O estudo caracteriza-se ainda como descritivo, quanto aos objetivos, pois

consiste em expor “características de determinada população ou de determinado fenômeno” (VERGARA, 2013, p. 42). Gil (2010) ressalta que esse tipo de pesquisa permite a relacionar variáveis, e uma de suas características é a padronização da coleta, tais como questionário e a observação sistemática. A realização da descrição das informações coletadas referentes aos objetivos da pesquisa, desenvolvendo também a relação de variáveis durante a apuração e descrição dos dados.

A abordagem é qualitativa, pois segundo Minayo (2012, p.21), essa abordagem no âmbito das Ciências Sociais, lida com uma realidade não quantificada, ou seja, “ela trabalha com o universo dos significados, dos motivos, das aspirações, das crenças, dos valores e das atitudes”. A pesquisa por ter como descrever uma determinada situação qualitativamente, enquadra-se nessa delimitação.

4.2 Métodos e técnica de coleta de dados

A estratégia de pesquisa utilizada foi a pesquisa de campo. Conforme Yin (2005), a estratégia de uma pesquisa tem como função a definição de como os dados serão coletados e analisados.

De acordo com Marconi e Lakatos (2010, p. 169), a pesquisa de campo baseia-se “na observação de fatos e fenômenos tal como ocorrem espontaneamente, na coleta de dados a eles referentes e no registro de variáveis que se presume relevantes, para analisá-los”.

Essa estratégia de pesquisa, conforme Gil (2010) esteve focada no aprofundamento das questões propostas e tipicamente focaliza uma comunidade, que não é necessariamente geográfica, podendo ser uma comunidade de trabalho, de estudo, de lazer ou voltada para qualquer outra atividade humana.

A técnica de coleta de dados foi a entrevista. Com relação a entrevista, conforme Marconi e Lakatos (2003, p. 196) afirma que trata-se de “uma conversação efetuada face a face, de maneira metódica; proporciona ao entrevistado, verbalmente, a informação necessária”.

A entrevista é um encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional. É um procedimento utilizado na investigação social, para a coleta de dados ou para ajudar no diagnóstico ou no tratamento de um problema social (MARCONI; LAKATOS, 2003, p. 196).

A entrevista possui como objetivo principal a obtenção de informações do entrevistado, sobre determinado assunto ou problema. Na entrevista padronizada ou estruturada, o entrevistador segue um roteiro previamente estabelecido e as perguntas feitas ao indivíduo são predeterminadas, realiza de acordo com um formulário elaborado, efetuada de preferência com pessoas selecionadas de acordo com um plano (MARCONI; LAKATOS, 2003, p. 197). Rosa e Arnoldi (2006) destacam algumas vantagens da entrevista com relação a outros instrumentos de coleta de dados:

- Permitem a obtenção de grande riqueza informativa – intensiva, holística e contextualizada – por serem dotadas de um estilo especialmente aberto, já que se utilizam de questionamentos semi-estruturados.
- Proporcionam ao entrevistador uma oportunidade de esclarecimentos, junto aos segmentos momentâneos de perguntas e respostas, possibilitando a inclusão de roteiros não previstos, sendo esse um marco de interação mais direta, personalizada, flexível e espontânea.
- Cumprem um papel estratégico na previsão de erros, por ser uma técnica flexível, dirigida e econômica que prevê, antecipadamente, os enfoques, as hipóteses e outras orientações úteis para as reais circunstâncias da investigação, de acordo com a demanda do entrevistado, propiciando tempo para a preparação de outros instrumentos técnicos necessários para a realização, a contento, da entrevista (ROSA; ARNOLDI, 2006, p. 87).

As entrevistas possuem também algumas limitações, conforme ressalta Marconi e Lakatos (2003, p. 198):

- a) Dificuldade de expressão e comunicação de ambas as partes.
- b) Incompreensão, por parte do informante, do significado das perguntas, da pesquisa, que pode levar a uma falsa interpretação.
- c) Possibilidade de o entrevistado ser influenciado, consciente ou inconscientemente, pelo questionador, pelo seu aspecto físico, suas atitudes, ideias, opiniões etc.
- d) Disposição do entrevistado em dar as informações necessárias.
- e) Retenção de alguns dados importantes, receando que sua identidade seja revelada.
- f) Pequeno grau de controle sobre uma situação de coleta de dados.
- g) Ocupa muito tempo e é difícil de ser realizada.

As dificuldades citadas por Marconi e Lakatos (2003), puderam ser identificadas durante a realização das entrevistas, principalmente com relação a forma de expressão por e com relação a ocupação de tempo e dificuldade em ser realizada, destacando-se aqui a dificuldade de deslocamento do pesquisador, devido estar situação em outro município da cidade.

Foi utilizada uma revisão da literatura que segundo Marconi e Lakatos

(2009, p. 160) “é um apanhado geral sobre os principais trabalhos já realizados, revestidos de importância, por serem capazes de fornecer dados atuais e relevantes relacionados com o tema” a fim de obter informações sobre o que já foi produzido acerca da Responsabilidade Social, Sustentabilidade e Gestão Estratégica, temas contemplados por esta pesquisa.

4.3 Instrumento de coleta de dados

O instrumento de coleta de dados utilizado foi o roteiro de entrevista padronizada composto de sete perguntas: cinco abertas e duas fechadas com diversas opções para escolha e foi realizada com os participantes que demonstraram disponibilidade e estavam acessíveis para a entrevista

4.4 Universo e seleção do objeto

O Universo da pesquisa foi composto pelas empresas filiadas a AEDI – Associação das empresas dos Distritos Industriais do Ceará, organização que fomenta o desenvolvimento sustentável através do relacionamento entre as indústrias e seus *stakeholders*, fortalecendo o associativismo como canal de soluções das demandas regionais. Até o momento da pesquisa, a instituição contava com 48 organizações associadas, sendo duas delas organizações do terceiro setor e as demais caracterizavam-se como empresas. Tendo como base para o universo o enquadramento na categoria de organizações com fins lucrativos, no caso, empresas.

Segundo Lakatos e Marconi (2010, p.206):

Universo ou população é o conjunto de seres animados ou inanimados que apresentam pelo menos uma característica em comum [...] a delimitação do universo consiste em explicar que pessoas ou coisas, fenômenos etc. serão pesquisadas, enumerando suas características comuns, como, por exemplo, sexo, faixa etária, organização a que pertencem, comunidade onde vivem etc.

Com relação a amostra, Gil (2010), destaca que ela é um subconjunto do universo, por meio do qual se definem características deste universo. No âmbito da pesquisa social, podem ser estabelecidos dois critérios para a amostragem, o probabilístico, que se constitui rigorosamente científico e se utiliza de leis estatísticas e o não probabilístico, que apresenta fundamentação matemática ou estatística e depende unicamente dos critérios do pesquisador.

Assim, nesta pesquisa utilizou-se o critério de amostragem por acessibilidade ou conveniência, que é o menos rigoroso entre todos os tipos de amostragem, sendo por esse motivo, destituído de rigor estatístico. “O pesquisador seleciona os elementos a que tem acesso, admitindo que estes possam de alguma forma, representar o universo. Aplica-se este tipo de amostragem em estudos exploratórios ou qualitativos, onde não é requerido elevado nível de precisão”. (GIL, 2010, p. 94).

Dessa forma, para a amostragem foram escolhidas somente as organizações que se enquadravam como empresas, independente do setor em que atuam (varejo, indústria ou serviços), que do total das 48 empresas associadas 46 enquadravam-se nessa categoria e duas eram organizações do Terceiro Setor (Associações). Das 46 empresas consideradas, a pesquisa teve acesso a doze. Essa delimitação foi escolhida para manter o foco da pesquisa, que é direcionada para empresas.

Com relação aos sujeitos que foram entrevistados, estes eram profissionais que atuavam na empresa que tinham contato com as ações de responsabilidade social da empresa para que pudesse participar da entrevista, sendo esse o critério de seleção. Nessa perspectiva poderiam participar profissionais de diferentes de acordo com a estrutura organizacional da empresa, caso não houvesse um setor específico de RS. Assim, foi entrevistado um representante em cada empresa.

A escolha pela associação deu-se por afinidade que esta possui com o tema da Responsabilidade social, tendo em vista que já desenvolveu diversos projetos para conscientizar as indústrias da região acerca da responsabilidade social.

4.5 Análise de dados

Para a análise de dados, foi utilizada a análise de conteúdo. Para Bardin (2006, p. 38), a análise de conteúdo, consiste em, “um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens”.

A intenção da análise de conteúdo é a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção, inferência esta que recorre a indicadores. Como afirma Chizzotti (2006, p. 98), “o objetivo da análise de conteúdo é compreender criticamente o sentido das comunicações, seu conteúdo manifesto ou latente, as significações explícitas ou ocultas”.

5 APRESENTAÇÃO DO RESULTADOS

Inicialmente foi feita consulta junto a AEDI para acesso a lista de organizações associadas. De posse da lista, iniciou-se o processo de contato com as empresas para o agendamento das entrevistas. Constatou-se que até o momento da pesquisa, a AEDI possuía 48 organizações associadas, das quais apenas duas não se enquadravam no público-alvo da pesquisa, pois eram associações do Terceiro Setor. O quadro abaixo demonstra as quantidades de entrevistas realizadas:

Quadro 3 - Universo e amostra

Filiadas a AEDI	Não se enquadra no escopo da pesquisa	Consideradas para a pesquisa	Não tiveram interesse ou disponibilidade	Não foi possível contato com a empresa	Empresas Visitadas
48	2	46	15	19	12

Fonte: Elaborado pela autora.

Das 46 empresas aptas, foram feitas doze entrevistas, o que representa aproximadamente 26% do total de empresas associadas. Na fase de contato, 15 empresas (33%) afirmaram não ter interesse/disponibilidade em receber a entrevista, alegando: falta de disponibilidade devido ao fluxo de atividades do período de final de ano e/ou que a empresa não autoriza a participação em pesquisas externas.

Apesar das diversas tentativas não foi possível o contato com 19 empresas (41%). Neste âmbito, a principal dificuldade foi o contato direto com um representante, sendo informado como os principais motivos que o representante encontrava-se em reunião, estava externo ou de férias.

Após a coleta de dados nas empresas, foi feita a transcrição das entrevistas, tendo em vista que foram realizadas gravações para a captura do máximo de informações.

A análise de dados está dividida em quatro etapas que contemplam atender o objetivo geral da pesquisa, assim como os específicos: Identificação das empresas e dos entrevistados, Difusão da Responsabilidade Social por parte das empresas, e por fim o principal objetivo da difusão dessas ações por parte das empresas.

5.1 Identificação das empresas e dos entrevistados

Nesta etapa da análise foi feita uma identificação do ramo de atividade das empresas, cargo, período de atuação e formação do participante da entrevista. Dessa

forma, tem-se o quadro abaixo:

Quadro 4 – Identificação das empresas

RAMO	QUANTIDADE
Indústria	8
Serviços	4
Total	12

Fonte: Elaborado pela autora.

Foi possível abordar os segmentos da indústria e do serviço, viabilizando conhecer a visão destas, identificando coerências e disparidades.

Também foi indagado aos entrevistados acerca do cargo/função na empresa, período de atuação e formação profissional, com o objetivo de verificar se esta formação estava relacionada também a área de gestão, tendo em vista que o entrevistado daria em sua fala a percepção acerca do posicionamento da empresa sobre os temas estudados.

Quadro 5 – Identificação dos entrevistados

FORMAÇÃO PROFISISONAL	CARGO/FUNÇÃO	TEMPO DE ATUAÇÃO
Administração	Sócio	63 anos
Administração	Gerente administrativo	9 anos
Administração	Gerente administrativo	7 anos
Administração	Gerente de Gente e Gestão	2 anos
Meio ambiente - nível técnico	Analista ambiental	6 anos e 2 meses
Meio ambiente - nível técnico	Analista ambiental	2 anos e meio
Psicologia	Analista de Recursos Humanos	5 anos
Psicologia	Gerente de Recursos Humanos	4 anos e meio
Psicologia e Contabilidade	Encarregada de escritório	20 anos
Publicidade	Coordenadora de Sustentabilidade e Responsabilidade Social	9 anos
Jornalismo	Coordenadora de Comunicação Corporativa e Responsabilidade Social	7 anos
Economista doméstica	Diretora comercial	2 anos e meio

Fonte: Elaborado pela autora.

A formação de maior frequência é em Administração, seguida de Meio Ambiente – nível técnico e Psicologia. De maneira geral, os cargos dos entrevistados estão ligados ao nível estratégico e de gestão da empresa. Os profissionais afirmaram

estarem relacionados com as ações empreendidas pelas empresas no âmbito da RS, seja direta ou indiretamente, Com relação ao período de atuação nas empresas, destaca-se um mínimo de 2 anos e máximo de 63 anos, com frequência maior entre 4 e 9 anos, sendo possível inferir que os respondentes tem tempo relevante de permanência na empresa, o que permite conhecimento suficiente para prestarem as informações com consistência.

5.2 Visão das empresas acerca da Responsabilidade Social e Sustentabilidade

Nesta etapa da pesquisa, para atender o objetivo I (Identificar o que as indústrias de Maracanaú entendem por responsabilidade social e sustentabilidade) da pesquisa, foi necessário identificar o que as empresas, na pessoa dos entrevistados, compreendiam acerca da Responsabilidade Social e Sustentabilidade, assim como a relação entre ambos. Essa temática foi abordada na forma de perguntas abertas, e no quadro 6 podem ser observadas as considerações dos entrevistados acerca da Responsabilidade Social na primeira coluna e as principais considerações feitas com base no referencial da pesquisa:

Profa. Uma das correções foi sobre continuação de quadro. Porém não achei no manual. Poderia me orientar sobre isso ?

Quadro 6 – Compreensão dos entrevistados acerca da Responsabilidade Social

RESPONSABILIDADE SOCIAL	PRINCIPAIS CONSIDERAÇÕES
É uma exigência do mercado e consiste no envolvimento da empresa com a comunidade através de projetos, produzir sem agredir o Meio Ambiente, sem interferir no social de forma negativa, produzir de forma sustentável e respeitar os pilares ambiental, econômico e social.	Relação da empresa com os públicos: comunidade, meio ambiente, sociedade. <i>Referência ao Triple Botton Line</i>
É o cumprimento das obrigações e a responsabilidade da empresa junto aos demais públicos.	Relação da empresa com os públicos com que se relaciona.
Consiste em ações que possam beneficiar a comunidade e o demais públicos da empresa.	Relação da empresa com os públicos com que se relaciona.
Envolve o cuidado, com os funcionários dentro da empresa e fora com relação à comunidade.	Relação da empresa com os funcionários e comunidade.
Consiste em não poluir o meio ambiente, não ter trabalho infantil.	Relação da empresa com o meio ambiente e sociedade.
É a orientação para atividades sustentáveis, para o equilíbrio onde atua, meio ambiente, comunidades onde opera.	Relação da empresa com o meio ambiente e comunidade.
Utiliza-se a definição da ISSO 26000 do comprometimento da empresa com a sociedade, com relação a seus impactos.	Relação da empresa com a sociedade.
Relaciona-se aos cuidados com os impactos que a empresa gera no meio ambiente. Contribuir com a comunidade e população de alguma forma.	Relação da empresa com o meio ambiente, comunidade e sociedade.

Boa relação da empresa com seus funcionários.	Relação da empresa com os funcionários.
Lidar com a comunidade e funcionários, desenvolvendo-os e preocupando-se com melhorias.	Relação da empresa com os funcionários e comunidade.
Ter ética em tudo que faz, bom relacionamento com fornecedores, fazer doações.	Relação da empresa com fornecedores. Referência a postura Ética.
Ações que promovam bem estar ao ambiente interno e na comunidade com ações que contribuam positivamente com a vida de outras pessoas.	Relação da empresa com os funcionários, comunidade e sociedade.

Fonte: Elaborado pela autora.

A partir da análise do quadro 6, é possível afirmar que existe a compreensão do conceito de Responsabilidade Social voltado para empresas, verificando-se nos comentários termos e características de concepções da RS destacadas por autores como Dias, (2012) e Ashley *et al.*, (2003), em que RS caracteriza-se como um compromisso da organização com a sociedade, expresso por meio ações direcionada a seus diferentes públicos. Percebe-se que todos os entrevistados compreendem a relação da RS com pelo menos um dos públicos no qual a empresa se relacionado

Além disso, existem algumas respostas que sinalizam a compreensão da RS além dos públicos com os quais a empresa se relaciona e faz referência ao *Tipple Botton Line*, ressaltado no embasamento por Dias (2011 e 2012), que consiste na consciência das organizações dos pilares econômico, social e ambiental; e ao posicionamento ético da empresa, presente no conceito do Instituto Ethos (ETHOS, 2003).

Percebe-se também em alguns relatos de entrevistados a noção de mudanças nas exigências dos consumidores conforme foi ressaltado por Ashley (2005) e Karkotli (2006), de que a Responsabilidade Social é utilizada para criar valor, de forma que as empresas possam se perpetuar por meio dele e se adaptem a um mercado cada vez mais exigente.

Em seguida foi questionado aos entrevistados sobre sua compreensão de Sustentabilidade. Os dados seguem no quadro abaixo. A coluna “Principais Considerações”, refere-se a análise das autoras sobre o conceito formulado pelo entrevistado, à luz dos autores estudados:

Quadro 7 – Compreensão dos entrevistados acerca da Sustentabilidade

SUSTENTABILIDADE	PRINCIPAIS CONSIDERAÇÕES
Sustentabilidade está em todas as ações, além da preservação social e ambiental. Todas as áreas de empresa precisam ser sustentáveis.	Conceitos incompletos, porém, relacionados às formas de Gestão do Desenvolvimento Sustentável.
Consiste em recolher tudo que é colocado no meio ambiente. Tratar a água, fazendo racionamento e o tratamento para reutilização.	

Quando a empresa da condição no geral ao meio ambiente, aos funcionários, quando se preocupa com o meio.	
Preocupação em realizar o menor impacto possível, enquanto empresas, preocupando-se com o meio ambiente.	
Ações que contribuam de forma positiva nas áreas social, financeira e ambiental e que promovam bem estar aos colaboradores e clientes.	
É realizar o processo produtivo da forma menos prejudicial para a natureza, diminuindo o impacto no meio ambiente.	
É a maneira de produzir utilizando os recursos sem poluir e se preocupando com a destinação da água e dos resíduos.	
É realizar a economia de recursos e insumos.	
É produzir levando em consideração as gerações futuras em que os recursos são limitados.	Conceitos baseados no Relatório de Brundtland.
É fazer o papel da empresa sem agredir o Meio ambiente e se preocupando com o futuro.	
É a capacidade de ter práticas a longo prazo, produzir garantindo os recursos sem esgotá-los.	Conceito baseado no Relatório de Brundtland e relacionado às formas de Gestão do Desenvolvimento Sustentável.
Manutenção firme dos cumprimentos das obrigações sociais.	Conceito incompleto.

Fonte: Elaborado pela autora

A maioria dos entrevistados possui uma percepção incompleta da Sustentabilidade, porém, relacionando-as a algumas das formas de Gestão do Desenvolvimento Sustentável, citadas por Savitz e Weber (2007).

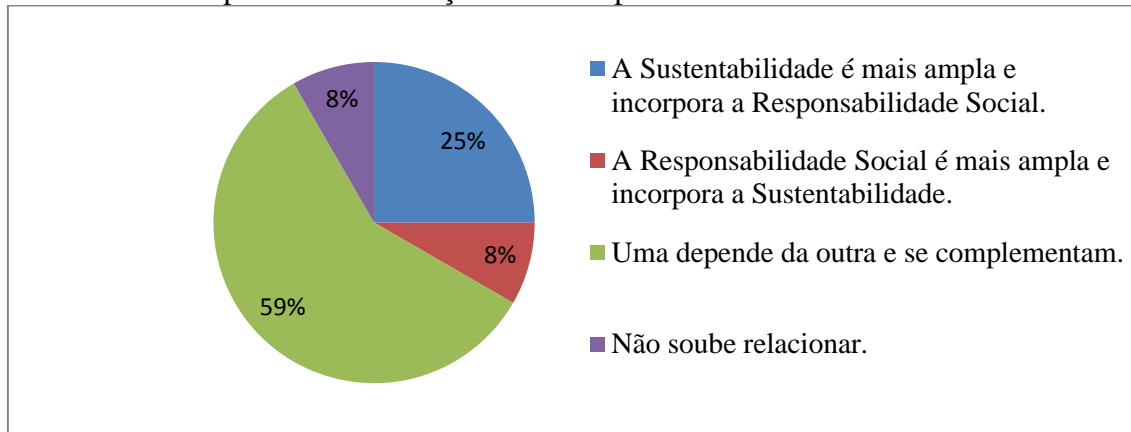
Ainda nesse contexto, é possível conectar com o que Mackey e Sisodia (2013) afirmam acerca de que a Sustentabilidade pode ser compreendida pelas empresas a partir de ações que promovam o crescimento da empresa, reconhecendo o fator econômico, humano, dentro e fora dela, além de criarem valor, pois negócios não têm a ver com fazer o máximo de dinheiro possível. Têm a ver com a criação de valor para as partes interessadas. Para eles, as organizações devem de maneira consciente, possuir um propósito que gere valor, de forma equilibrada e sustentável, para todos os *stakeholders*.

Algumas das compreensões estavam ligadas diretamente ao conceito de Sustentabilidade baseado no Relatório de Brundtland, de desenvolver as ações do presente sem comprometer o futuro das próximas gerações, que de certa forma impressiona terem sido pouco citadas, tendo em vista a popularidade deste conceito nos dias atuais. Existe ainda uma única empresa em que o entrevistado apresentou uma compreensão incompleta do tema.

Percebe-se que as empresas tem conhecimento do que é a Sustentabilidade na forma prática de ações, mas quando se trata de um âmbito mais conceitual já sentem dificuldade em articular ação com conceito.

Ao fim, foi feita uma última pergunta nesta etapa para identificar se as empresas compreendiam se havia relação entre a Responsabilidade Social e a Sustentabilidade, conforme o gráfico a seguir:

Gráfico 1 – Compreensão da Relação entre Responsabilidade Social e Sustentabilidade



Fonte: Elaborado pela autora.

A partir da análise das respostas dos entrevistados foi possível realizar uma divisão de seus direcionamentos, tendo em vista que 100% afirmaram que a RS possuía relação com a Sustentabilidade, mas argumentaram de diferentes maneiras. Dessa forma, conforme o Gráfico 1 fica claro que a maioria acredita que ambos os temas se complementam e dependem um do outro, sendo esse um posicionamento mais generalista.

Apenas 25% afirmaram que a Sustentabilidade é mais ampla e incorpora a RS. Tal fato pode ser comprovado com as afirmações por Elkington (2001), de que a Sustentabilidade engloba, além do Social, o Econômico e Ambiental. Apesar desse resultado, houve também uma das empresas que não soube relacionar os temas e teve uma incorreta visão de que a RS é mais ampla do que a Sustentabilidade, que no caso é contrário.

5.3 Especificação das ações difundidas e identificação dos públicos aos quais se destinam

Posterior a identificação do que as empresas compreendiam de Responsabilidade Social e Sustentabilidade, de forma a verificar o objetivo II (Identificar quais práticas e a que públicos/*stakeholders* se destinam as ações desenvolvidas pelas indústrias de Maracanaú), procurou-se conhecer as ações que elas

desenvolviam nessas temáticas.

Dessa forma, foi questionado aos entrevistados que ações desenvolviam, para qual público, quem articulava, periodicidade, onde, porquê e como, afim de conhecer mais profundamente e traçar um cenário. Utilizou uma subjetiva caracterização das empresas (A, B, C, D, E F, G, H, I, J, K, L), de maneira a facilitar a visão das ações por empresa e preservar a imagens delas.

Quadro 8 – Ações de Responsabilidade Social desenvolvidas

EMPRESA A - Projeto Ecosom	
Para quem e quem articula	Para alunos de escolas do entorno da empresa. Os articuladores são os próprios colaboradores e alguns contratados pela empresa.
Porquê	Como o projeto envolve música, objetiva que os alunos se engajem na escola, através dele, pois para participar do projeto, é pré-requisito de que os estudantes tenham boas notas. Objetiva também aproximar a comunidade da empresa, além de promover a mudança na educação.
Periodicidade, Como e onde	Contínuo. Os alunos se inscrevem para aprender sobre música, a empresa paga o professor, material, instrumentos e as aulas acontecem na própria escola.
EMPRESA B - Campanha de Notas Fiscais	
Para quem e quem articula	Para instituições carentes. Os articuladores são os colaboradores da empresa.
Porquê	Para auxílio a entidades que podem ser beneficiadas com o projeto de Notas Fiscais do Governo. Objetiva ainda estimular o voluntariado entre os colaboradores na doação de notas e na destinação delas.
Periodicidade, Como e onde	Contínuo. A empresa mobiliza os colaboradores a doarem Notas Fiscais e quando acumula o montante de aproximadamente 50 mil reais é feita a doação a alguma instituição carente escolhida pela empresa.
EMPRESA C - Contratação de filhos de funcionários	
Para quem e quem articula	Para filhos dos funcionários que participem do Programa Jovem Aprendiz do Governo Federal. Os articuladores são funcionários da empresa.
Porquê	Para dar oportunidade e prioridade na contratação de jovens filhos de funcionários.
Periodicidade, Como e onde	Contínua. A empresa dá prioridade para filhos de funcionários no programa de jovem aprendiz a estagiarem na empresa.
EMPRESA D - Projeto Kiteiras	
Para quem e quem articula	Para mulheres sem renda fixa e sem emprego. Articulador: a empresa.
Porquê	Para que os produtos da empresa cheguem as classes C e B com a venda através das mulheres do projeto, além de proporcioná-las uma renda.
Periodicidade, Como e onde	Contínuo. Ocorre com o desenvolvimento da capacidades das mulheres, vendendo kits de do produto da empresa porta a porta. É feito em Salvador, Belo Horizonte, onde tem outras sedes da empresa em Fortaleza chega em janeiro de 2017.
EMPRESA E - Prêmio de Consciência e ética no Agronegócio	
Para quem e quem articula	Para projetos e iniciativas voltadas para a agricultura.
Porquê	Para desenvolver o voluntariado interno e premiar os melhores projetos voltados para a agricultura, de forma a incentivar as ideias sustentáveis e inovadoras.

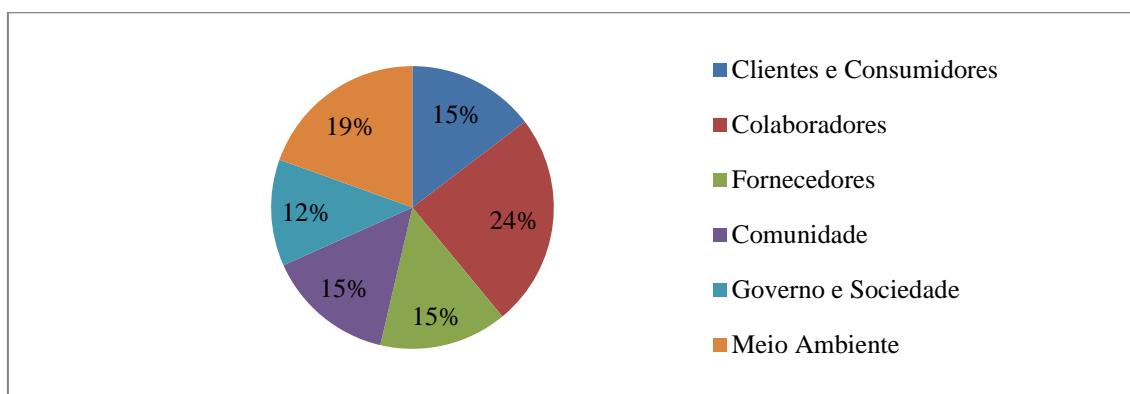
Periodicidade, Como e onde	Contínuo. A premiação ocorre uma vez no ano e é acompanhada pelos voluntários. Ocorre na sede da empresa em Maracanaú.
EMPRESA F – Projeto Coletivo Jovem	
Para quem e quem articula	Para jovens estudantes de escolas do entorno. Articuladores são os próprio colaboradores da empresa.
Porquê	Para desenvolver jovens para o mercado de trabalho, proporcionar a oportunidade do primeiro emprego.
Periodicidade, Como e onde	Contínuo. Montam uma sala dentro de uma ONG parceira, e ocorre a capacitação de 2 meses – 32 horas, o jovem escolhe uma trilha de carreira que pode ser marketing, vendas, eventos (áreas em que a empresa é muito boa) e além disso há um trabalho da parte comportamental e autoestima. Além disso, a empresa tem parceiros que contratam os alunos do coletivo, direcionando-os para o mercado. Já foram formados 51 mil jovens no Ceará, com a formação de 120 jovens a cada 2 meses
EMPRESA G – Campeonatos e torneios de futebol	
Para quem e quem articula	Para funcionários da fábrica e terceirizados. Articulado pelos próprios funcionários.
Porquê	Trabalhar a saúde e motivação dos funcionários.
Periodicidade, Como e onde	Contínuo. Acontece em dois dias na semana após o expediente em campo de futebol interno na empresa.
EMPRESA H – Ciclo de Palestras em escolas	
Para quem e quem articula	Para estudantes de escolas públicas do entorno. Articulado por funcionários da empresa.
Porquê	Para cumprir a política interna da empresa, de disseminar o tema da responsabilidade socioambiental.
Periodicidade, Como e onde	Contínuo. As palestras são em temas socioambientais, educação ambiental e ocorrem es escolas do entorno da empresa.
EMPRESA I – Não desenvolve ações de Responsabilidade Social	
EMPRESA J – Não desenvolve ações de Responsabilidade Social	
EMPRESA K – Não desenvolve ações de Responsabilidade Social	
EMPRESA L– Não desenvolve ações de Responsabilidade Social	

Fonte: Elaborado pela autora.

É importante ressaltar que das doze empresas quatro afirmaram não ter nenhuma prática contínua de RS e que dentre as demais, em 3 foram informadas mais práticas, porém só se contabilizou no quadro a mais importante para a empresa. A empresa D citou mais quatro projetos, a empresa E citou mais três projetos, assim como a empresa F, apontando serem de menor relevância do que a ação constante no quadro acima.

Por fim, foi questionado a que tipos de públicos se direcionam estas ações contínuas e outras ações pontuais desenvolvidas pelas empresas. Nesse âmbito, das quatro empresas que sinalizaram não terem ações contínuas de responsabilidade social, informaram algumas pontuais para os públicos citados no gráfico a seguir:

Gráfico 2 – Públicos atingidos pelas ações contínuas e pontuais de Responsabilidade Social das empresas



Fonte: Elabora pela autora.

Conforme o gráfico, percebe-se que o público mais citado pelas empresas é o interno, ou seja, colaboradores, seguido do Meio Ambiente. Faz-se uma relação dessa informação com as ações pontuais mais citadas pelas empresas, que em sua maioria são: Palestras de conscientização interna como saúde, segurança, doenças, dentre outras e no caso do meio ambiente, ações de conscientização do reuso da água, coleta seletiva e educação ambiental. Nenhuma das empresas citou outro público. Essa delimitação de público foi escolhida por se enquadrar nas definições de Dias (2012); Ashley (2006), Mackey e Sisodia (2013).

5.4 Objetivo / Finalidade da difusão dessas ações por parte das empresas

Por fim, para atender ao objetivo III da pesquisa (Analisar o porquê/objetivos da aplicação da responsabilidade social nas indústrias de Maracanaú), foi questionado aos entrevistados com que objetivo / finalidade as empresas desenvolviam as ações de Responsabilidade Social por elas destacadas. Dessa forma, foi realizada na análise uma identificação da abordagem mais próxima à resposta do entrevistado, de acordo com a classificação de Husted e Salazar (2006), conforme pode ser vista no quadro 9.

Quadro 9 – Objetivo / Finalidade do desenvolvimento de ações de Responsabilidade Social por parte das empresas

OBJETIVO / FINALIDADE	ABORDAGEM
A direção da empresa tem consciência e acreditam e valorizam na importância do meio ambiente e vêem como uma estratégia de crescimento.	Estratégica Altruísta
Com o propósito de cumprir com suas responsabilidades sociais e para ter retorno de bom relacionamento.	

Melhorar as condições de trabalho, segurança, bem estar, além da qualidade de vida individual e coletiva, assim aumentando também a produtividade da empresa.	
Estratégica, pois a empresa necessita desse posicionamento e voluntária, pois a empresa têm consciência, a RS foi inserida na estratégia da empresa e têm metas.	
É uma obrigação da empresa, o cumprimento de um papel, além de uma visão econômica, de antecipação de um futuro em que os consumidores exigirão empresas mais responsáveis.	
Estratégica, pois para fazer a diferença no mercado é necessário ser sustentável.	Estratégica
São ações estratégicas para a empresa crescer e conquistar mercado.	
A Responsabilidade Social é estratégica para a empresa, devido uma maior exigência do mercado.	
Exclusivo para o cumprimento das ações legais	Coercitiva
Para cumprir algumas Leis.	
Para cumprir legislação.	
Aproximar a comunidade da empresa, além de promover a mudança na educação das crianças.	Altruísta

Fonte: Elaborado pela autora.

As abordagens de Husted e Salazar (2006) podem ser divididas em três categorias que justificam o investimento de esforços corporativos nas práticas de RS: altruísta (quando a empresa desenvolve por concordar com seu papel na sociedade, geralmente está na cultura da empresa), coercitiva (motivada por Leis e regulamentações) e estratégica (visão de futuro e motivada pelo crescimento e maior lucratividade).

Dessa forma, percebe-se que as mais citadas pelos entrevistados enquadram-se entre a estratégica e altruísta, em que seis das doze empresas as citam. Tendo em vista esse cenário, constata-se que as empresas em sua maioria, já estão com uma visão mais apurada do desenvolvimento da Responsabilidade Social em sua estratégia, tendo consciência de sua importância e efeitos na sociedade, impactos no cliente/consumidor e o destaque proporcionado no mercado em que atuam.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desenvolvimento de ações por parte das organizações para se manter no mercado competitivo vem se inovando cada vez mais e adquirindo novos significados. As pressões sociais sobre os impactos no Meio Ambiente e na Sociedade provenientes do desenvolvimento econômico, fazem com que as empresas repensem suas formas de gestão.

Nesse cenário a Sustentabilidade se apresenta como uma ideia de desenvolvimento e manutenção dos recursos para futuras gerações e a Responsabilidade Social como uma transformação da forma das organizações se relacionarem com seus públicos de interesse e formulação de suas estratégias. Tais aspectos constituíram a base desta pesquisa.

Procurou-se então, a partir da problemática do estudo e do objetivo geral, identificar como as empresas situadas no Distrito Industrial de Maracanaú - CE demonstram responsabilidade em sua gestão. Constatou-se a partir da amostra obtida, que as empresas compreendem o que é Responsabilidade Social, dentro do escopo abordado por autores de referência sobre o tema que caracterizam a RS como um compromisso da organização com a sociedade, expresso por meio ações direcionada a seus diferentes públicos.

Com relação a compreensão de Sustentabilidade percebeu-se que a maioria dos empresas possui uma percepção incompleta, porém, conseguiram relacionar o tema com algumas das formas de Gestão do Desenvolvimento Sustentável.

Quanto aos objetivos da pesquisa, acredita-se que as empresas tem conhecimento do que é a Sustentabilidade na forma prática de ações, porém sem aprofundamento teórico do conceito. Constatou-se ainda que 100% das empresas entende que a Responsabilidade Social está diretamente relacionada com a Sustentabilidade.

Foi possível identificar que as ações de Responsabilidade Social desenvolvidas pelas empresas, estão sendo feitas em forma de projetos contínuos e algumas de forma pontual, além disso o público mais focado nestas ações é o de colaboradores, seguido do meio ambiente.

Por fim, verificou-se que dentre os principais objetivos e finalidades do desenvolvimento das ações de Responsabilidade Social pelas empresas, destaca-se principalmente a forma estratégica e altruísta, demonstrando uma visão estratégica da

Responsabilidade Social.

Espera-se que a pesquisa possa contribuir para o desenvolvimento e formulação de inquietações acerca do tema da Responsabilidade Social, de forma a serem realizados mais estudos e promovidas ações que estimulem a consciência das empresas nessa temática.

Foi possível explorar de forma clara os objetivos da pesquisa e diante do cenário amostral escolhido, destaca-se que as principais dificuldades desta pesquisa, estiveram relacionadas ao contato do representante das empresas que pudesse se disponibilizar para a entrevista, assim como a acessibilidade do pesquisador, que necessitou se deslocar do município de Fortaleza para Maracanaú.

Em suma, é necessário que mais pesquisas explorem as ações e motivações das empresas sobre a Sustentabilidade e Responsabilidade Social, para que se possa conhecer o cenário e que a universidade através da pesquisa científica, possa dar sua contribuição.

REFERÊNCIAS

- ASHLEY, P. A. **Ética e responsabilidade social nos negócios**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2005.
- ASHLEY, P. **Responsabilidade Social nos Negócios**. São Paulo, Saraiva, 2003.
- ASHLEY, Patricia Almeida *et al.* **Ética e responsabilidade social nos negócios**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2002.
- BARBIERE, José Carlos; CAJAZEIRA, Jorge Emanuel Reis. **Responsabilidade Social Empresarial e empresa sustentável: da teoria à prática**. 2ed. São Paulo: Saraiva, 2012.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2006.
- BARNEY, Jay B.; HERSTERLY, William S. **Administração Estratégica e vantagem competitiva**. 3 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.
- BARROS, Adail Jesus da Silveira; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Fundamentos da Metodologia Científica**. 3 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall 2003.
- BORGER, G.; KRUGLIANSKAS. **Corporate social responsibility and environmental and technological innovation performance: case studies of Brazilian Companies**, 2004.
- CABESTRÉ, Sonia A.; GRAZIADE, Tânia M.; POLESEL FILHO, P. Comunicação Estratégica, Sustentabilidade e Responsabilidade socioambiental – um estudo destacando os aspectos teórico-conceituais e práticos. In: **Anais XXXI Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação** - Intercom: Natal/RN, 2008.
- CAVALCANTI, Marly. **Gestão estratégica de negócios: evolução, cenários, diagnóstico e ação**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2001.
- CERTO, Samuel C; PETER, J. Paul; MARCONDES, Reynaldo Cavalheiro; CESAR, Ana Maria Roux. **Administração estratégica: planejamento e implementação da estratégia**. 2 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2005.
- CHIZZOTTI, A. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. 8ª ed. São Paulo: Cortez, 2006.
- COHEN, Willian. **A teoria aplicada de Drucker: 40 fundamentos essenciais do pai da administração moderna**. 1 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.
- COLOMBO, Bruna Armonas. Desenvolvimento Sustentável: do conceito à prática, uma questão de sobrevivência. In: **Responsabilidade Social das empresas: A contribuição das universidades**. Vol 5. São Paulo: Peirópolis: Instituto Ethos, 2006.
- DIAS, Reinaldo. **Gestão Ambiental: Responsabilidade Social e sustentabilidade**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

DIAS, Reinaldo. **Gestão Ambiental: Responsabilidade Social e sustentabilidade.** 3 ed. São Paulo: Atlas, 2013.

DIAS, Reinaldo. **Responsabilidade Social: fundamentos e gestão.** São Paulo: Atlas, 2012.

DRUCKER, Peter F. **Administração: Tarefas, Responsabilidades, Práticas.** São Paulo: Pioneira, 1975.

DRUCKER, Peter F. **Fator Humano e desempenho: o melhor de Peter F. Drucker sobre administração.** São Paulo: Pioneira, 1981.

EGOSHI, Koiti. **A falácia do Desenvolvimento Sustentável.** In: GUEVARA, Arnaldo José de Hoyos; *et al.* Consciência e desenvolvimento sustentável nas organizações: reflexões sobre um dos maiores desafios da nossa época. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

ELKINGTON, J. **Canibais com garfo e faca.** São Paulo: Makron Books, 2001.

ESTIGARA, Adriana; PEREIRA, Reni; LEWIS, Sandra A. Lopes Barbon. **Responsabilidade Social e incentivos fiscais.** São Paulo: Atlas, 2009.

GAMBLE, John E; THOMPSON Jr, Arthur A. **Fundamentos da Administração estratégica: a busca pela vantagem competitiva.** 2 ed. Porto Alegre: AMGH, 2012.

GERRY, Johnson; SCHOLE, Kevan; WITTINGTON, Richard. **Explorando a estratégia corporativa.** 7 ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.

HAMEL, G & Prahalad, C K. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã.** Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HOYOS GUEVARA, Arnaldo José; DIB, Vitória Catarina. **Da sociedade do conhecimento à sociedade da consciência.** São Paulo: Saraiva, 2007.

HSM Management. **Dois séculos de management.** Edição especial. Maio-junho 2005.

HUSTED, W. H.; SALAZAR, J. D. **Taking Friedman seriously: maximizing profits and social performance.** Journal of Management Studies, v.43, n.1, p.75-91, 2006.

INSTITUTO ETHOS. **Responsabilidade Social das Empresas: a contribuição das universidades.** São Paulo: Peirópolis: 2003.

KARKOTLI, Gilson. **Responsabilidade social empresarial.** Rio de Janeiro: Vozes, 2006.

KARKOTLI, Gilson; ARAGÃO, Sueli Duarte. **Responsabilidade social: uma contribuição à gestão transformadora das organizações.** 1. ed. Petrópolis: Vozes, 2004.

KINLAW, D. C. **Empresa competitiva & ecológica: estratégias e ferramentas para**

- uma administração consciente, responsável e lucrativa. São Paulo: Makron Books, 1998.
- MACKEY, John; SISODIA, Raj. **Capitalismo consciente**. São Paulo: HSM, 2013.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M.. **Técnicas de pesquisa**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- MARQUES, Vânia Lourdes; ALLEDI, Cid. **Responsabilidade Social: conceitos e práticas: construindo o caminho para a sustentabilidade das organizações**. São Paulo: Atlas, 2012.
- MELO NETO, Francisco Paulo de; FROES, César. **Responsabilidade social e cidadania empresarial: a administração do terceiro setor**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.
- MINTZBERG, Henry.; QUINN, James Brian. **O processo da estratégia**. Porto Alegre:Bookman, 2001.
- MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. 2. ed. - Porto Alegre : Bookman, 2010.
- MOTTA, Paulo Roberto. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. 15 ed. Rio de Janeiro: Record, 2004.
- OLIVEIRA, Dijalma de Pinho Rebouças. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 26 ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva – Técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 18ª Ed. São Paulo-SP: Campus, 1986.
- RODRIGUES, M. C. A. **Saberes e práticas em experiência de construção da sustentabilidade no meio rural nordestino**. Tese de doutorado. Educação. Universidade Federal do Rio Grande do Norte, 2009.
- SAVITZ, A. W.; WEBER, K. **A Empresa Sustentável: o verdadeiro sucesso é o lucro com responsabilidade social e ambiental**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- SILVA, Christian Luiz. (org). **Desenvolvimento sustentável: um modelo analítico e adaptativo**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2006.
- SILVA, Jorge Vieira. **Administração estratégica responsável: Competitividade e responsabilidade**. Update, Porto Alegre, v. 1, n. 1, p. 1-25, jan./jun. 2014.
- SILVA, José Ultemar da Silva; ROSINI, Alessandro Marco; RODRIGUES, Mônica Cairrão. **Responsabilidade socioambiental como diferencial competitivo nas organizações do século XXI**. In: GUEVARA, Arnaldo José de Hoyos; *et al.*

Consciência e desenvolvimento sustentável nas organizações: reflexões sobre um dos maiores desafios da nossa época. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

TENÓRIO, F. G. *et al.* **Responsabilidade social empresarial:** teoria e prática. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

TINOCO, João Eduardo Prudêncio. **Balanco Social:** uma abordagem da transparência e da responsabilidade pública das organizações. São Paulo: Atlas, 2001.

YIN, R. K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.