



UFC – UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FEAAC – FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E
CONTABILIDADE
MPA – MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

VERBENA MARIA MEDEIROS DA SILVA

ANÁLISE DE INVESTIMENTOS SOCIAIS JUNTO ÀS COMUNIDADES: DA
FILANTROPIA À TRANSFORMAÇÃO SOCIAL

FORTALEZA – CEARÁ

2009
VERBENA MARIA MEDEIROS DA SILVA

**ANÁLISE DE INVESTIMENTOS SOCIAIS JUNTO ÀS COMUNIDADES: DA
FILANTROPIA À TRANSFORMAÇÃO SOCIAL**

Dissertação apresentada à coordenação do curso de Mestrado Profissional em Administração de Empresas da Universidade Federal do Ceará como requisito parcial para obtenção do Título de Mestre.

Orientador: Prof.a Dr.a Mônica Cavalcanti Sá de Abreu

Fortaleza – Ceará

2009

VERBENA MARIA MEDEIROS DA SILVA

**ANÁLISE DE INVESTIMENTOS SOCIAIS JUNTO ÀS COMUNIDADES: DA
FILANTROPIA À TRANSFORMAÇÃO SOCIAL**

Dissertação submetida ao Programa de Mestrado Profissional em Administração da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre.

Aprovada em: ____/____/____

BANCA EXAMINADORA:

Prof.a Dr.a Mônica Cavalcanti Sá de Abreu
Universidade Federal do Ceará - UFC

Prof. Dr. José Carlos Lázaro da Silva Filho
Universidade Federal do Ceará - UFC

Prof.Dr. Cleber José Cunha Dutra
Universidade de Fortaleza - UNIFOR

A minha, avó Marieta Lima, que sempre me inspirou e acreditou em mim.

*"Vós sois o sal da terra...Mateus (5:13).
Se você não for o sal, quem será então?"*

AGRADECIMENTOS

A Deus, pela inspiração e oportunidade concedidas ao abrir um novo caminho em minha vida profissional.

Aos meus colegas de mestrado (2007), pela troca de experiências e boas risadas.

A todos os professores do curso de Mestrado Profissional em Administração, pelo nível de qualidade das aulas. Guardarei, com carinho e na memória, o jeito de cada um de ser e ensinar.

A todos os entrevistados, pela disponibilidade e atenção concedidas.

Ao Prof. Dr. José Carlos, pelos ensinamentos e também orientação deste trabalho.

A minha orientadora, Prof.a Dr.a Mônica Abreu, pelas orientações compartilhadas com atenção e paciência. Lembrarei sempre do entusiasmo e da dedicação profissional, exemplos de inspiração para mim.

RESUMO

Investimentos em responsabilidade social corporativa (RSC) crescem nos ambientes empresariais, visto que práticas em cidadania corporativa podem levar as organizações a serem reconhecidas como sustentáveis. Essa nova tendência observada no mercado contribui para que investimentos de recursos destinados a projetos sociais junto às comunidades carentes venham a ser foco analítico da gestão em RSC no Brasil. Diante desta realidade, este trabalho investiga se a inserção de investimentos sociais amplia adequadamente a capacidade de descrições dos estágios do modelo de Mirvis e Googins (2006). Estágios empresariais caracterizados em elementar, restringindo-se ao cumprimento da lei; engajado, começando adotar ações mais responsáveis; inovador, assumindo o seu compromisso de cidadania corporativa; responsável alinhando a RSC em seus negócios, e transformador, produzindo mudanças sociais sustentáveis. Objetivando análise dos resultados, foram pesquisadas, no período de maio a julho de 2009, cinco organizações na cidade de Fortaleza, mediante os critérios da pesquisa estabelecida: empresas com índice de faturamento acima de R\$ 60 milhões, reconhecidas no mercado pela sua marca, credibilidade e investimentos em RSC no estado do Ceará. Como metodologia, elaborou-se pesquisa de campo, utilizando-se os métodos observacional, descritivo e analítico. Finalmente, nesta pesquisa foram evidenciados os estágios de investimentos sociais em RSC das empresas analisadas na seguinte sequência: Viação Urbana - estágio elementar; Unimed Fortaleza - estágio engajado; Grupo Pão de Açúcar – estágio inovador; Coelce – estágio responsável; Petrobras/Lubnor – estágio transformador. Os resultados sinalizam que há necessidade de as empresas desenvolverem maturidade organizacional ao assumirem compromissos em investimentos sociais, pois a melhor estratégia de RSC, que uma organização deve adotar, é aquela suportável financeira e culturalmente. Assim, o trabalho conclui ser possível inserir e ampliar os investimentos sociais nos estágios de RSC em cada uma das dimensões de Mirvis e Googins (2006). Esta inserção contribui para melhor diagnosticar e administrar investimentos sociais em RSC que possuem maior atuação neste segmento.

Palavras-chave: Investimento social. Estágios em investimentos sociais. Responsabilidade social corporativa. Estágios em responsabilidade social corporativa. Modelo de Mirvis e Googins (2006).

ABSTRACT

The investments in corporative social responsibility (CSR) are increasing in business environment since such practices can lead organizations to be recognized as sustainable. This new trend in the market contributes to make the investment on social projects for the poor become an analytical focus of CSR management in Brazil. This study investigates whether the inclusion of social investments extends the CSR stages according to the Mirvis and Googins model (2006). They number five entrepreneurial stages: Elementary – restricted to law enforcement; Engaged – beginning to use more responsible actions; Innovative – taking on its commitment with corporative citizenship; Responsible – aligning CSR to its businesses, and Transformer – actually performing sustainable social changes. This research was carried out from May to July 2009 in five companies in Fortaleza, Ceará according to the following criteria: companies that make over R\$ 60,000, known by their brand, credibility and investments on CSR in the State of Ceará. The methodology used was a field research with analytical and descriptive methods as well as observation. The results showed Viação Urbana in the elementary phase; Unimed Fortaleza in the engaged phase; Pão de Açúcar Group in the innovative phase; Coelce – Responsible and Petrobras/Lubnor – Transformer. The results indicate that businesses will need to develop some organizational maturity to commit themselves in social investments, as the best strategy a company should adopt is that of financial and culturally sustainable. The work finds it is possible to insert and expand investments in social work with CSR in each of the dimensions of Mirvis and Googins (2006). This insertion helps to better diagnose and manage social investments in CSR activities which have increased in this segment.

Key words: Social investment, stage in social investment, corporative social responsibility, corporative social responsibility stage, Mirvis and Googins phases

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1: Modelo Bidimensional de Responsabilidade Social Corporativa.....	30
FIGURA 2: Evolução dos Modelos de Ações Sociais.....	46
QUADRO 1: Estágio de Responsabilidade Social Corporativa de Mirvis e Googins (2006).....	33
QUADRO 2: Trajetória que produz desenvolvimento em Responsabilidade Social Corporativa.....	39
QUADRO 3: Os Quatros Cantos da Tecnologia Social.....	52
QUADRO 4: Diferenças entre Projetos Sociais e Empreendedorismo Social.....	54
QUADRO 5: Diferenças entre os Tipos de Ações Sociais.....	55
QUADRO 6: Público Entrevistado.....	65
QUADRO 7: Ampliação dos Estágios em Responsabilidade Social Corporativa...	98

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

- AACD** - Associação de Assistência à Criança Deficiente
- ADHFOR** - Associação dos Diabéticos e Hipertensos de Fortaleza
- CSR** - Corporate Social Responsibility
- DLIS** - Desenvolvimento Local Integrado e Sustentável
- EVTE** - Estudo de viabilidade técnica e econômica
- EVTESA** - Estudo de viabilidade técnica econômica social e ambiental
- IDIS** – Instituto para o Desenvolvimento do Investimento Social
- IBASE** - Instituto Brasileiro de Análises Sociais Econômicas
- ICE** - Instituto de Cidadania Empresarial
- IGPA** - Instituto Grupo Pão de Açúcar
- ITS** - Instituto de Tecnologias Sociais
- ISC** – Investimento Social Corporativo
- IS** - Investimento social
- IPEA** - Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
- INDS** - Instituto Nacional para o Desenvolvimento Social
- IPREDE** - Instituto de Prevenção à Desnutrição e à Excepcionalidade
- GIFE** - Grupo de Institutos Fundações e Empresas
- MSMCBJ** - Movimento de Saúde Mental Comunitária do Bom Jardim
- RS** - Responsabilidade social
- RSC** - Responsabilidade social corporativa
- TS** - Tecnologia social
- TA** - Tecnologia apropriada
- OSCIP** - Organização da Sociedade Civil de Interesse Público

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
2 A RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA E SUA EVOLUÇÃO.....	16
2.1 Responsabilidade Social Corporativa (RSC): Breve Histórico.....	16
2.2 A Evolução Conceitual da Responsabilidade Social	19
2.3 Os Estágios e Dimensões da RSC	26
3 RSC JUNTO AS COMUNIDADES: DAR O PEIXE OU ENSINAR A PESCAR?.	42
3.1 A Filantropia como Investimento Social (IS).....	44
3.2 Investimentos Destinados a Projetos Sociais	51
4 METODOLOGIA DA PESQUISA.....	59
4.1 Método e Tipo de Pesquisa.....	60
4.2 Instrumento de Coleta de Dados.....	61
4.3 Caracterização dos Estudos de Casos.....	62
4.4 Empresas Seleccionadas.....	62
4.5 Coleta e Análise de Dados.....	65
5 RESULTADOS DA PESQUISA.....	69
5.1 Análise dos Estágios e Investimentos Sociais da Responsabilidade Social Corporativa	69
5.1.1 Estágio Elementar – Viação Urbana.....	70
5.1.2 Estágio Engajado – Unimed Fortaleza.....	75
5.1.3 Estágio Inovador – Grupo Pão de Açúcar	80
5.1.4 Estágio Responsável – COELCE	87
5.1.5 Estágio Transformador – Petrobras Lubnor.....	92
5.2 A Contribuição da Análise dos Investimentos Sociais para a RSC do Modelo de Mirvis e Googins	101
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	107
7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	112
APÊNDICE A:.....	116

1 INTRODUÇÃO

A prática de responsabilidade social corporativa cresce e ganha adeptos a cada dia nos ambientes organizacionais, pois, hoje, atuar neste segmento se tornou evidência de boa política de relacionamento junto aos mercados e seus diversos públicos de interesse. Dessa forma, conhecer diferentes realidades e administrar recursos de maneira mais consciente, e também responsável, é fator preponderante na valorização da cidadania corporativa.

Investimentos sociais privados migram constantemente para as áreas de responsabilidade social, seja por pura filantropia ou boas políticas sociais e ambientais. As empresas descobriram que investir no mercado empresarial em prol de um sistema competitivo mais ético e sustentável fortalece o tecido social, ambiental e organizacional.

Com a adoção de práticas em responsabilidade social corporativa (RSC), as organizações perceberam que se faz necessário identificar, compreender e avaliar projetos socialmente responsáveis, pois é de fundamental importância que uma empresa saiba como melhor investir neste segmento, obtendo daí bons resultados mercadológicos. Enfatiza-se, neste ponto, realidades sociais de países em desenvolvimento ou emergenciais, como é o caso do Brasil, onde se faz imprescindível que todos os setores de atuação econômica venham a contribuir com o desenvolvimento social, cultural e ambiental do país.

Ante a diversidade de investimentos destinados ao setor social, percebe-se claramente que os métodos utilizados pelas empresas podem revelar a dimensão do conceito e da evolução na qual a organização se encontra em termos de RSC e investimentos sociais. No diagnóstico de como identificar e classificar as organizações que trabalham de forma socialmente responsável ou como as organizações deverão se posicionar, de acordo com o seu potencial de negócio, tem-se os investimentos sociais privados que se

tornaram indicadores de uma boa política corporativa entre os mercados e sinônimo de “saúde” empresarial.

No que diz respeito aos investimentos sociais, é importante avaliar se uma organização trabalha de forma responsável em termos de projetos. Desde a dimensão preliminar de estágio elementar até a atuação que proporciona transformação social, como apresentado no modelo evolutivo em RSC por Mirvis e Googins (2006). Neste modelo, existem sete dimensões que caracterizam cada estágio evolutivo: conceito de cidadania, estratégia a direção, liderança, estrutura, posicionamento gerencial, relacionamentos com seus *stakeholders* e transparência. Mirvis e Googins (2006), porém, não incluem os investimentos sociais como dimensão em responsabilidade social corporativa (RSC), a qual é importante na composição do perfil e análise em RSC em países, como o Brasil, que investe em projetos sociais comunitários.

Assim, considerando esta relevância para as organizações e a sociedade, este trabalho avalia cinco empresas na cidade de Fortaleza, durante o período de maio a julho conforme a perspectiva dos estágios de Mirvis e Googins (2006), levando-se em consideração o crescimento da dimensão em investimento social.

O objetivo deste trabalho é analisar cinco empresas na cidade de Fortaleza que atuam em diferentes estágios de Responsabilidade Social Corporativa, utilizando o modelo de Mirvis e Googins (2006), e inserindo a dimensão de investimentos sociais como critério adicional a este modelo.

Dentro deste foco investigativo, formula-se, então, a seguinte pergunta:

A inserção da dimensão dos investimentos sociais, como critério de análise de empresas que adotam programas de RSC, no modelo de Mirvis e Googins (2006) amplia adequadamente a capacidade de descrição dos estágios que o modelo identifica, quanto à evolução dos programas destas empresas?

Com base nesta indagação, têm-se como objetivos específicos deste trabalho:

- a) avaliar os estágios de responsabilidade social corporativa das empresas selecionadas;
- b) analisar os estágios de investimentos sociais com o foco na comunidade das empresas selecionadas; e
- c) inserir a dimensão “investimentos sociais” no modelo de Mirvis e Googins (2006).
- d) analisar a inserção da dimensão dos investimentos sociais no modelo de Mirvis e Googins (2006).

Estabelecida esta problemática a metodologia desenvolvida e empregada neste trabalho caracteriza-se como um estudo de casos múltiplos em cinco empresas selecionadas e analisadas na cidade de Fortaleza, de acordo os estágios de Responsabilidade Social Corporativa de Mirvis e Googins (2006) .e investimentos sociais junto às comunidades segundo Melo Neto e Brennand (2004).

Esta dissertação está estruturada em seis capítulos assim distribuídos:

A Introdução apresenta a contextualização, os objetivos, as justificativas e as considerações gerais acerca do ensaio.

O Capítulo 1, traz a evolução em responsabilidade social corporativa, na perspectiva de revelar o contexto histórico, o desenvolvimento conceitual de responsabilidade social (RS), os seus estágios e suas dimensões.

O segundo capítulo se dedica ao conhecimento dos vários tipos de investimentos sociais e sua importância para o desenvolvimento social. Dessa forma, apresenta o conceito de filantropia, delineados os significados de

projetos sociais e a dimensão de sustentabilidade no contexto de evolução em responsabilidade social corporativa.

Os elementos de pesquisa, com a sua classificação de acordo com a sua natureza, o método de pesquisa e a coleta de dados realizados são tratados no Capítulo 3.

Em seguida, no Capítulo 4, evidenciam-se os resultados da pesquisa, apresentando, no primeiro momento, a análise dos estágios de RSC e dos investimentos sociais das cinco empresas pesquisadas. Na sequência, são expressas a contribuição da análise dos investimentos sociais para a RSC e a sua inserção no modelo de Mirvis e Googins (2006). Neste capítulo, os investimentos sociais aparecem como a oitava dimensão do quadro evolutivo em RSC, promovendo o crescimento da investigação e da análise do tema.

Nas Considerações Finais, são apresentados, como fechamento conceitual da análise, resultados alcançados no decorrer da pesquisa e a importância da contribuição da inserção dos investimentos sociais de evolução dos estágios da responsabilidade social corporativa no modelo de Mirvis e Googins (2006).

2 A RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA E SUA EVOLUÇÃO

*Seja você a mudança que você quer ver no mundo.
Mahatma Gandhi*

O investimento em Responsabilidade Social Corporativa desperta permanentemente o interesse nos meios empresariais. Práticas em Responsabilidade Social Corporativa expressam a convicção de que a empresa, ao exercitar sua função interativa na sociedade, age de forma proativa com seus diversos públicos alvo.

Em razão do crescente interesse, surge a necessidade dos meios acadêmico e empresarial investigar em maior profundidade o conceito de Responsabilidade Social Corporativa nas suas dimensões histórica, conceitual e de investimentos.

2.1 Responsabilidade social corporativa (RSC): breve histórico

As práticas em Responsabilidade Social Corporativa constituem uma ordem de fenômenos aparentemente nova. Evidências históricas remetem à idéia de ações sociais serem vinculadas ao conceito de filantropia empresarial nos séculos XIX e XX, mais especificamente nos Estados Unidos, sob influenciada do Calvinismo.

Segundo Ashley (2005), ética e Responsabilidade Social Corporativa eram aceitas como doutrinas até o século XIX, como prerrogativas do Estado e da Monarquia e não como interesses econômicos privados. Até o século XX, a premissa principal da legislação dos Estados Unidos, relativa a uma corporação, era a de que ela pudesse ter como propósito a realização de lucros para seus acionistas.

Dois fatos influenciaram a criação da jurisprudência estadunidense que ocasionou a mudança deste paradigma: o caso Dodge vs. Ford, em 1919, e o caso A.P. Smith Manufacturing Company vs. Balow, em 1953. Para Zarpelon (2006), as primeiras manifestações científicas, voltadas especificamente para a área de responsabilidade social, surgiram em 1906, com Charles Eliot, e em 1907, com Artur Hakley.

Karkotli e Aragão (2004) ainda acrescentam que na década de 1920, mais precisamente em 1929, na Alemanha, por meio da Constituição da República de Weimar, tornou-se aceitável que as empresas, como pessoas jurídicas, assumissem uma função social basicamente em ações de caráter filantrópico. Nos anos de 1950, a justiça lanque julgou um caso semelhante ao de Ford. Dessa vez, a decisão foi favorável à doação de recursos para a Universidade de Princeton, contrariando interesses de um grupo de acionistas e estabelecendo uma “brecha” para o exercício da filantropia corporativa.

Sucupira (1999) assinala que, na década de 1960, o conceito de Responsabilidade Social Corporativa esteve associado ao crescimento dos movimentos críticos estudantis e aos protestos contra a guerra do Vietnam. E ainda identificado pelo repúdio da opinião pública com relação ao investimento bélico dos E.U.A. e pelo boicote às empresas simpatizantes da guerra.

No decorrer dos anos 1970 e 1980, a grande polêmica sobre o posicionamento contrário das organizações perante a adoção de ações sociais foi gerada por Friedman (apud STONER, 1985), que salientou a existência de apenas uma Responsabilidade Social Corporativa nas empresas: usar seus recursos e sua energia em atividades destinadas a aumentar seus lucros, contanto que obedecessem às regras do jogo e participassem de uma competição aberta e livre de enganos e fraudes, ou seja, Friedman entendia que a direção corporativa, como agente dos acionistas, não tinha direito de fazer nada que atente ao objetivo de lucros, mantidos nos limites da lei. Agir de forma contrária seria uma violação às obrigações morais, legais e institucionais da direção da corporação.

O ponto central do argumento em função institucional concentra-se em outras instituições, como governo, igrejas, sindicatos e organizações sem fins lucrativos, que existem para atuar sobre as funções necessárias ao cumprimento da Responsabilidade Social Corporativa. O entendimento era que gerentes de grandes corporações não teriam a competência técnica, o tempo ou o mandato para tais atividades, as quais constituem uma tarifa sobre o lucro dos acionistas, nem tinham sido eleitos democraticamente para tal, como os políticos.

Na década de 1990, segundo Frederick (1994) a expressão Responsabilidade Social Corporativa foi definida mediante aos seguintes os conceitos:

- Responsabilidade Social Corporativa – CSR1 - as empresas têm a obrigação, em suas práticas, de melhorar a sociedade;
- Responsividade Social Corporativa – CSR2 - refere-se à capacidade de as organizações responderem a pressões sociais;
- Equidade Social Corporativa – CSR3 - as organizações devem se basear em “valores essenciais”, cultura da ética, transparência, entre outros.
- Ciência e religião – CSR4 - três elementos essenciais – cosmos, ciência e religião. Cria o “*value clusters*”. Uma visão transdisciplinar da ciência e religiosidade assumida nas organizações.

Segundo Karkotli e Aragão (2004), as práticas de Responsabilidade Social Corporativa (RSC) têm relação com o enfoque moderno da Administração. Ao considerar a comunidade como um ecossistema e a empresa como membro integrante do mesmo, não há mais espaço para o antigo conceito de empresa-ilha. A idéia de empresa-ilha implica a maximização dos benefícios (lucros a serem apropriados pelos acionistas) e a socialização dos prejuízos distribuídos entre empregados, comunidade, clientes etc.

Independentemente de qual esfera venha a ser trabalhada em RSC, hoje existe uma cobrança, por parte dos mercados, de atuação em Responsabilidade Social Corporativa, como comenta Mello (2002): cobra-se, hoje, das empresas uma atitude correspondente ao conceito da cidadania corporativa global, que envolve, ao mesmo tempo, a sustentabilidade e a responsabilidade social. (p. A3)

Assim, as práticas de RSC atuais estão associadas às preocupações sociais, ecológicas, de segurança, de proteção e defesa do consumidor, entre outros fatores, que não existiam de forma tão explícitas nas últimas décadas.

2.2 A evolução conceitual da responsabilidade social corporativa

O conceito de Responsabilidade Social Corporativa (RSC) pode ser aplicado em diversos segmentos na sociedade, ou seja, na empresa, comunidade, juntos aos clientes, parceiros, governos e outros públicos. Essa diversidade de atuação mostra que houve inclusão conceitual no mercado. Até bem pouco tempo, ações sociais eram vinculadas apenas à caridade provida da Igreja e benevolência por parte das famílias mais nobres do século XIX.

Hoje, o conceito de Responsabilidade Social Corporativa é amplo e ao longo do tempo muito se tem escrito sobre o assunto. Devido a isso, mostra-se complexa a definição de RSC, já que o foco de atuação social difere de um país para outro. Blowfield & Murray (2008) comentam que, na Alemanha, por exemplo, a prioridade é que a empresa providencie seguro para os funcionários; já no sul da África, a prioridade é dada à saúde, educação e outros elementos que proporcionam bem-estar social. Na Austrália, dá-se ênfase na proteção ambiental e na Argentina a prioridade é criar empregos.

Karkotli e Aragão (2004) mencionam como a responsabilidade social foi adotada conceitualmente na década de 1940 e final de 1970:

- Bowen (1943) – Obrigação do empresário de adotar políticas, tomar decisões e acompanhar linhas de ação desejáveis, segundo os objetivos e valores da sociedade.
- Petit (1976) – Ética do lucro dando lugar à ética da responsabilidade social: demandas sociais que não podem ser satisfeitas pelas técnicas tradicionais de gerência empresarial, ou seja, com funções especificamente econômicas.
- Friedman (1970) - Responsabilidade social é um comportamento antimaximização de lucros, assumido para beneficiar outros que não os acionistas da empresa. Portanto, existe apenas uma responsabilidade social na empresa: utilizar seus recursos e organizar suas atividades com o objetivo de aumentar seus lucros, seguindo as regras do jogo do mercado.
- Kugel (1973) – Desenvolvimento do conceito de responsabilidade social: acompanhou a própria evolução dos programas sociais estabelecidos pelas empresas americanas. Os executivos passaram a aceitar a necessidade de realizar certas ações e procuraram fazer com que fossem componentes regulares das operações das empresas.
- Zenisek (1979) – Responsabilidade social como uma preocupação das empresas com as expectativas do público. Seria, então, a utilização de recursos humanos, físicos e econômicos para fins sociais mais amplos, e não simplesmente para satisfazer interesses de pessoas ou organizações em particular.

(KARKOTLI apud HATZ, p. 57 e 58, 2004)

Diante desta evolução, pode-se constatar que o conceito de RSC vem acompanhado também da mudança de paradigma de atuação organizacional ante um mercado globalizado. Antes se produzia muito, de forma indiscriminada, com pouca qualidade e com pouco interesse nos diversos públicos. Hoje, produz-se o suficiente, de forma rápida, mais responsável e sustentável. A questão é que as empresas estão mais conscientes dos riscos envolvidos na adoção indiscriminada da lógica econômica globalizante. Para Melo Neto e Froes (2001), esta lógica estratégica tem o objetivo de atenuar seus efeitos e diminuir seus riscos sistêmicos.

Atualmente, o conceito de RSC também abrange aspectos cívicos, culturais, ambientais, econômicos e diferentes esferas setoriais de mercados. Segundo Melo Neto e Brennan (2004), RSC tem uma dimensão mais profunda e abrangente, porque relaciona-se com a consciência social e o dever cívico:

Responsabilidade social busca estimular o desenvolvimento do cidadão e fomentar a cidadania individual e coletiva. Sua ética social é centrada no dever cívico...Ações em responsabilidade social são extensivas a todos os que participam da vida em sociedade.

(MELO NETO E BRENNAND p.27, 2004)

O dever cívico se caracteriza na posição de que todos devem assumir suas responsabilidades sociais em função dos progressos político, econômico e social. Queiroz et al (2002), porém menciona uma questão importante: é necessário, antes de tudo, que as técnicas e filosofias das empresas sejam repensadas, que o fim social não seja massacrado pelo desejo do lucro.

Esta reflexão estimula as organizações, adotando ações sociais, a repensar em seus conceitos, valores e crenças (filosofias). O importante é alinhar sua política de RSC em função das práticas adotadas pela organização. Caso contrário, pode desvirtuar o real propósito da responsabilidade social.

Muitas pessoas confundem Responsabilidade Social Corporativa com filantropia ou ação social nas empresas, simplesmente. Ação social corresponde apenas a um investimento social, porém responsabilidade social envolve atitudes, ações e relações com um grupo bem maior de partes interessadas, ou seja, os *stakeholders*. O seu valor agregado é maior, pois está associada a um comportamento alinhado com as necessidades e interesses, tanto do seu público interno, como o externo.

De acordo com esta visão, o Instituto ETHOS define Responsabilidade Social Corporativa como:

A forma de gestão que se define pela relação ética, transparente e solidária da empresa com todos os públicos com os quais ela se relaciona e pelo estabelecimento de metas empresariais compatíveis com o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais.

(INSTITUTO ETHOS, 2008)

Assim, a complexidade e abrangência que o conceito de responsabilidade social (RS) assume, na atualidade, fazem com que esta seja interpretada e praticada como um compromisso ético da empresa em suas ações e relações com seus diversos públicos.

Com suporte nesta compreensão, responsabilidade social precisa ser “abraçada” na empresa de forma geral. Ela reflete um consenso e deve ser adotada como cultura de gestão, em todas as suas esferas de relacionamentos, inclusive as externas.

Viabilizando os objetivos corporativos primários (retorno dos investimentos e maximização do valor da empresa), as empresas não devem se limitar a focar apenas nos agentes que interagem na seqüência restrita da cadeia de negócios – acionistas, empregados, fornecedores e consumidores, mas abranger as comunidades locais, os governos e as organizações não-governamentais, tendo como pré-requisito a gestão responsável de conflitos de interesses privados e públicos.

As empresas sustentáveis produzem valor para os sócios ou acionistas em longo prazo, pois estão mais preparadas para enfrentar riscos econômicos, sociais e ambientais. A perpetuação das organizações, objetivo fundamental de sua constituição e de suas operações, não é dissociável da boa governança corporativa, cidadania e sustentabilidade ambiental.

Para Elkington (2007), não obstante o objetivo central das corporações seja a maximização dos interesses dos acionistas e o máximo retorno que se possa extrair de seus investimentos, outros interesses tendem a ser também considerados. Há uma tendência dos modos da gestão se inclinarem na direção de soluções do tipo *stakeholder oriented*, isto é, harmonização de múltiplos interesses, evidenciação social – prestações ampliadas de contas, não limitadas aos balanços patrimonial e de resultados financeiros, envolvimento efetivo das organizações com questões de alcance externo, força crescente com que se manifestam questões emergentes, sociais e ambientais.

Para a Comissão da Comunidade Européia - Livro Verde (2001) , os principais fatores que impulsionam as empresas a adotar ou aprimorar tais atitudes e esforços nas áreas da Responsabilidade Social Corporativa são:

- novas preocupações e expectativas dos cidadãos, consumidores, autoridades públicas e investidores no contexto da globalização e na transformação industrial em larga escala;
- critérios sociais que possuem influência crescente sobre as decisões individuais ou institucionais de investimentos, tanto na qualidade de consumidores como de investidores;
- preocupação crescente em função dos danos provocados no meio ambiente pelas atividades econômicas; e
- transparência gerada nas atividades empresariais pelos meios de comunicação social e pelas modernas tecnologias da informação.

No Brasil, segundo pesquisa do IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (2009), a maior parte do setor privado brasileiro está envolvida, de alguma forma, com a área social. Os resultados demonstram que cerca de 59% das empresas do país desenvolvem ações em benefício da comunidade. É o que revela a 1ª edição da Pesquisa Ação Social das Empresas. Os números apontam 465 mil empresas estão, de alguma forma, engajadas e contribuem para o social. O levantamento do ano de 2000 aponta investimentos de R\$ 4,7 bilhões, valor correspondente a apenas 0,4% do PIB do país.

O tema “responsabilidade social”, mesmo com a atual tendência de participação social entres os setores de atuação organizacional é novo em termos de prática no Brasil. Segundo Passador (2002) a responsabilidade social no Brasil veio a ganhar força com as ações de Herbet de Souza:

As primeiras manifestações envolvendo empresários, comunidade, políticos e meios de comunicações só aconteceram em 1996, através do Betinho, fundador do IBASE - com apoio da Gazeta Mercantil, que

lançou campanha convocando os empresários a um maior engajamento social e apresentou a idéia da elaboração e da publicação do Balanço Social Brasileiro (embora este instrumento já fosse utilizado na França desde 1977) e, a partir daí, o tema começou a se destacar no meio empresarial, principalmente com a criação, em 1998, do Instituto Ethos - Empresas e Responsabilidade Social, que elaborou material para ajudar as empresas a compreenderem e incorporarem o conceito da responsabilidade social no cotidiano de sua gestão. (p.02).

Mais conhecido como Betinho, Herbert de Souza, dentre suas muitas lutas pelo social, em 1991, recebeu o prêmio Global 500, da ONU, por sua contribuição em favor da ecologia (na Campanha pela Reforma Agrária), pela criação do IBASE e pela luta para a despoluição da Baía da Guanabara e a preservação da Amazônia. Herbert de Souza, no entanto, não foi o único, pois, no decorrer das últimas décadas, houve uma evolução e uma ascensão relativas aos surgimentos de entidades como o Instituto Ethos, o Núcleo de Ação Social, o Instituto de Cidadania Empresarial (ICE), o Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (GIFE) entre outras, que mostram a evolução de ações sociais organizacionais no Brasil.

Já em 1992, a Conferência Rio ou Eco 92 também contribuiu significativamente com o processo histórico da Responsabilidade Social Corporativa do Brasil e no mundo. O evento ofereceu pela primeira vez ao Brasil a oportunidade de ser o centro das atenções mundiais no que diz respeito a responsabilidade socioambiental.

A conferência resultou na adoção de várias convenções e protocolos – A Declaração do Rio, a Declaração de Princípios sobre o Uso das Florestas, o Convênio sobre a Diversidade Biológica, a Convenção sobre Mudanças Climáticas e a Agenda 21. Considerada o mais importante protocolo da Rio 92, adotada por 178 países, a Agenda 21 tem por finalidade reorientar o desenvolvimento em direção à sustentabilidade, constituindo um plano de ação de médio e longo prazos.

Dez anos depois do encontro da Eco-92, na ONU (Organização das Nações Unidas) promovem a Rio + 10, que teve como objetivo reavaliar os progressos dos últimos dez anos e propor novas diretrizes para os próximos

dez. Segundo Pereira Jr. (2002), a Rio + 10 não teve êxito esperado e limitou-se à provação de um modelo de sistema internacional organizacional com detentores de recursos naturais e conhecimentos tradicionais, para divisão dos lucros obtidos por países ricos com uso desses recursos.

Hoje, boa parte das empresas brasileiras estão envolvidas, de alguma forma, com ações focadas em responsabilidade social. São Investimentos Sociais Corporativos (ISC) destinados ao público interno e externo da empresa.

Segundo o Instituto para o Desenvolvimento do Investimento Social – IDIS (2009), Investimento Social Corporativo é a alocação voluntária e estratégica de recursos da empresa, sejam eles financeiros, em espécie, humanos, técnicos ou gerenciais, para o benefício público. É a evolução da simples doação.

No estado do Ceará, o conceito de RSC e o ISC se estabelecem de forma tímida, porém com tendência a se fortalecerem entre as grandes empresas e investidores ligados ao Estado do Ceará.

Como referência, dados em Responsabilidade Social Corporativa, nesta década, no Ceará, pode-se mencionar o Prêmio Delmiro Gouveia promovido pela Bovespa. Anualmente, este prêmio é cobiçado entre as empresas do Ceará, em razão dos critérios em desempenho social de seleção. Em destaque, o Prêmio Delmiro Gouveia edição 2008, direcionadas na categoria desempenho social com faturamento acima de R\$ 60 milhões, foram reconhecidas as seguintes empresas: Unimed Fortaleza Cooperativa de Trabalho Médico Ltda, Viação Urbana Ltda, Construtora Marquise S/A, Servis Segurança Ltda e Hap Vida Assistência Médica Ltda.

Segundo Theo Carnier (2007), editor-executivo da Revista Bovespa, o Prêmio Delmiro Gouveia é uma importante fonte de banco de dados para se conhecer de perto as empresas e para as próprias companhias, com vistas a

aumentar seu prestígio e até facilitar a obtenção de recursos para a sua expansão.

Em termos de investimentos sociais corporativo, não basta à divulgação de recursos financeiros destinados às áreas sociais ser oficialmente apresentado a sociedade por meio do Prêmio Delmiro Gouveia. É fundamental prática, ação e qualidade nas gestões sociais e ambientais, assim como em administração empresarial de ponta que possam gerar recursos em todos os setores de atuação. Sabe-se que Responsabilidade Social Corporativa não se obriga apenas aos governos. Hoje investir em ações sociais deixa de ser solidariedade apenas, para caracterizar-se como gestão estratégica. Portanto, entre as organizações empresariais cearenses muito ainda há que se fazer no que diz à Responsabilidade Social Corporativa e ao desenvolvimento sustentável.

Responsabilidade Social Corporativa no Ceará necessita de ações e modelos que possam desenvolver e priorizar a geração de postos de trabalho e a distribuição justa da renda, como o respeito aos direitos trabalhistas, preservação ambiental, promoção da igualdade de gênero, étnica, racial, educacional e cultural, entre outras necessidades. No Brasil, a concentração de recursos destinados ao social “esbarra” em fatores de dificuldades. Dentre eles a diversidade de regiões, interesses políticos, governamentais, econômicos e sociais.

Assim, essa nova lógica de atuação em RSC deve ser entendida como consequência de um processo histórico e conceitual que, com o advento da era globalizada, impacta em benefício ou não do seu ecossistema organizacional e do Planeta.

2.3 Os Estágios e as dimensões da responsabilidade social corporativa

O conceito de Responsabilidade Social Corporativa (RSC) é amplo e requer transversalidade ética com seus diversos públicos. É de relevância

fundamental, porém, identificar e dimensionar quais os níveis/estágios de responsabilidade social assumidos nas organizações. Informações como essas podem definir o desenvolvimento das organizações em Investimentos Sociais Corporativos. Blowfield & Murray (2008) acentuam que os estágios de Responsabilidade Social Corporativa podem explicar como as organizações definem e desenvolvem suas metas e objetivos em responsabilidade social.

Para Zadek (2001), a metodologia de classificar as organizações quanto ao nível de atuação e suas interfases possui uma relevância significativa no cenário contemporâneo, já que os padrões de responsabilidade social existentes condicionam as empresas à adaptação, buscando validade em seus investimentos. Dessa forma, modelos que possam explicar e indicar a evolução das organizações auxiliam na compreensão do fenômeno da responsabilidade social e ambiental nos locus organizacionais, no que concerne à adoção e à prática em Investimentos Sociais Corporativos.

O modelo de análise do desempenho social mais evidenciado na academia foi desenvolvido por Carroll (1979) e propõe que a responsabilidade social da empresa pode ser subdividida em quatro critérios: econômico, legal, ético e discricionário. As empresas que possuem uma postura cidadã deveriam ser lucrativas, cumprir com as leis vigentes de onde atuam, ter um comportamento ético e contribuir socialmente com ações de referência filantrópica, junto à sociedade.

A dimensão de responsabilidade econômica diz respeito à produção de bens serviços, na qual a empresa tem como objetivo obter o lucro e oferecer a continuidade dos seus negócios. O retorno, neste caso, se direciona especificamente aos seus acionistas. Assim, a responsabilidade social está vinculada ao retorno econômico que a empresa repassará a sociedade, seja pela geração de empregos, seja pelo aquecimento econômico no mercado.

Segundo o enfoque da responsabilidade legal a empresa tem a obrigação de atingir as metas específicas, cumprir com seus aspectos

regulamentares do Estado e sociedade. Nesta situação, a empresa cumpre com suas responsabilidades apenas legais, contratuais e estatais.

O critério de responsabilidade ética incentiva a empresa a agir de forma correta, dentro das normas e valores, para que venha obter maior credibilidade junto ao mercado e possa influenciar de forma positiva em termos de imagem a sociedade e o mercado onde atua.

A responsabilidade discricionária contribui para que a empresa se preocupe e invista no bem-estar da sociedade por meio de ações de filantropia; caracterizada pela liberação de investimentos para instituições e ações sociais, sem esperar retorno financeiro.

Já segundo Ashley et al (2000), a contribuição de Wood (1991) trouxe relevância aos textos acadêmicos sobre o conceito de responsabilidade social, desenvolvendo um trabalho de performance social corporativa, processos de responsabilidade social e resultados sociais corporativos.

Donna Wood (1991) elaborou um modelo de performance social corporativa configurando uma organização em termos de princípios de Responsabilidade Social Corporativa, processos de Responsabilidade Social Corporativa e resultados sociais corporativos. Segundo Wood (1991), a Responsabilidade Social Corporativa possui três princípios básicos:

1 Legitimidade (nível institucional) - a sociedade dá poder e legitimidade à empresa e aos negócios. A longo prazo, se a empresa não utilizar de forma correta este poder, de acordo com os anseios da sociedade, tenderá a perdê-lo.

2 Responsabilidade pública (nível organizacional) - as empresas são responsáveis pelos resultados das áreas primárias e secundárias de seu envolvimento com a sociedade. Nesta caso, a responsabilidade da empresa não poderá ser definida conforme as

preferências da gerência, mas de acordo com seus interesses, operações e atuação;

3 Prudência gerencial (nível individual) - sucede o princípio anterior a fim de preencher a lacuna por ele deixada, expondo o entendimento que os gerentes são agentes morais e obrigados a serem prudentes nos negócios, com o objetivo de obter resultados responsáveis.

Para Quazi e O'Brien (2000), responsabilidade social das empresas pode ser entendida como ampla ou restrita, de acordo com as atividades que organização exerce. Dessa forma, a análise do resultado das ações sociais conduz a um posicionamento organizacional quanto à dimensão em que esta se encontra. O trabalho realizado por Quazi e O'Brien (2000) tenta demonstrar que a identidade cultural organizacional pode influenciar na visão e prática em Responsabilidade Social Corporativa. Assim, a responsabilidade social está representada pelas visões filantrópicas, clássica, moderna e socioeconômica.

A figura 1, mostra a responsabilidade social representada por dois eixos que definem seus quadrantes através das seguintes visões:

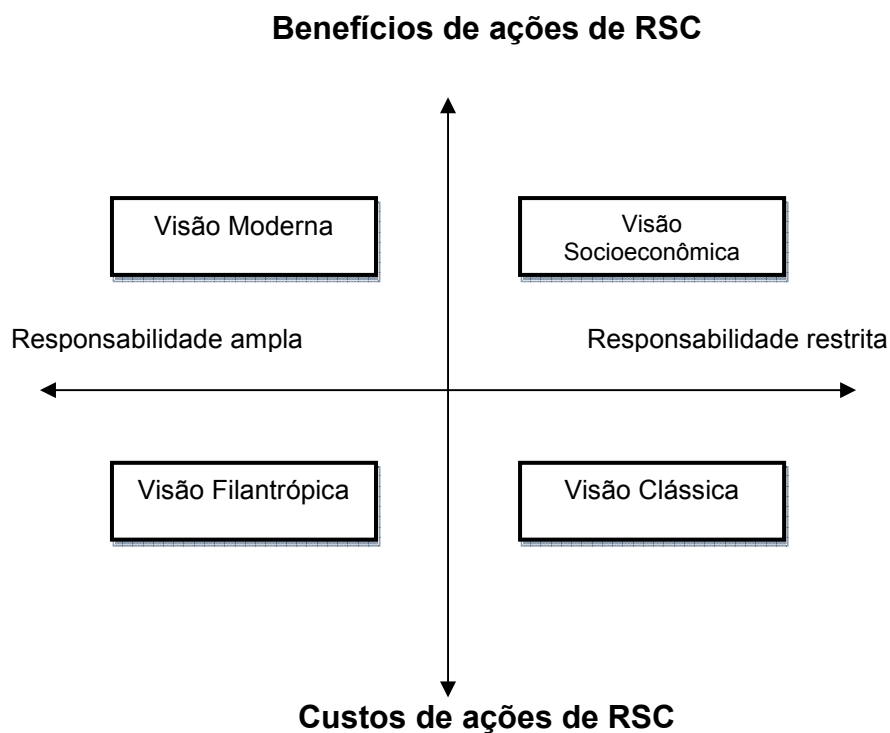


Figura 1: Modelo bidimensional de Responsabilidade Social Corporativa

Fonte: Quazi e O'Brien (p. 36, 2000)

Visão clássica - corresponde à visão primária da responsabilidade social. Nesta situação, as empresas acreditam que investimentos sociais não ensejam valor e por isso não devem ser desenvolvidos pelas organizações. Responsabilidade social é uma ação que deverá ser realizada pelas políticas públicas. As empresas, nesta visão, não devem assumir nenhuma responsabilidade que ultrapasse o domínio do seu negócio.

Visão socioeconômica: nesta situação, a empresa acredita que o objetivo de sua existência é a maximização do valor para seus sócios ou acionistas e que ações em responsabilidade social podem produzir valor. Assim, o investimento social poderá existir e ser justificado quando a natureza da ação diz respeito a uma obrigação de retorno de investimento e visibilidade para seus sócios ou acionistas.

Visão filantrópica - diz respeito a ações que possuem uma natureza meramente assistencialista e circunstancial. São ações realizadas nas empresas em responsabilidade social sem critérios de gestão, retorno de valores e investimentos para a organização.

Visão moderna - refere-se ao compromisso social, ético e transparente que a empresa mantém com seus diferentes públicos, ou seja, com seus *stakeholders*. Dessa forma, a empresa investe em uma política direcionada aos seus públicos interno (funcionários, cooperados, acionista) e externo (fornecedores, clientes, meio ambiente, governo etc). Nesta visão as empresas são vistas como importantes e influentes membros da sociedade, sendo responsáveis por ajudar, manter e melhorar o bem-estar da sociedade como um todo.

Baseando-se nas quatro visões, é fundamental ressaltar que realidades organizacionais, em termos de ações sociais, podem compartilhar múltiplas vertentes de atuação. Retratando diversidade de ações implantadas nas organizações que correspondem às quatro visões acima citadas.

Para Melo Neto e Froes (2004) existem três estágios de Responsabilidade Social Corporativa, são eles:

1 - tem como foco as atividades reguladoras da empresa, saúde, segurança dos funcionários e qualidade do ambiente de trabalho. Neste estágio, enquadram-se os investimentos internos da organização.

2 - a empresa avança consideravelmente, pois deixa de investir unicamente de forma interna e passa a investir também no exercício da responsabilidade social externa. O foco se volta para a sociedade e para a comunidade.

3 - o exercício da gestão social cidadã. A empresa desenvolve ações sociais que vão além do âmbito da comunidade local (a comunidade

ao redor da empresa) para desenvolver ações voltadas para a sociedade como um todo. Sobre o assunto Melo Neto e Froes (2004) comentam:

Neste estágio a empresa fomenta o desenvolvimento local e regional que permitam o desenvolvimento sustentável social, como por exemplo, criação de escolas, cursos técnicos, cursos profissionalizantes. Realiza, juntamente com o governo, campanhas de conscientização social e promove a cidadania.

(MELO NETO E FROES, p. 81, 2004)

No que diz respeito aos estágios de aplicabilidade e desenvolvimento organizacional, Mirvis e Googins (2006) esclarecem que as organizações se comportam não de forma homogênea em termos de RSC, mas de maneira heterogênea e híbrida; ou seja, em uma organização, existem áreas mais fortes em Responsabilidade Social Corporativa e outras não. Esse comportamento é considerado normal na evolução, pois, para Mirvis e Googins (2006), as organizações são sistemas vivos e tendem desenvolver ao longo do tempo maiores habilidades para praticar ações mais complexas.

A inexistência de ações sociais corporativas de forma homogênea não quer dizer que a organização seja irresponsável, mas apenas sinaliza o que a empresa suporta (cultural, administrativa e financeiramente) e onde se encontra em termos de evolução.

Em recente pesquisa, Mirvis e Googins (2006) ressaltam que não há um só formato em RSC, mas que existe uma progressão natural de evolução nas empresas neste segmento.

O Quadro 1, a seguir, demonstra o método de análise da Responsabilidade Social Corporativa de Mirvis e Googins (2006) de forma sucinta:

DIMENSÕES	ESTÁGIO					
		Estágio 1 Elementar	Estágio 2 Engajado	Estágio 3 Inovador	Estágio 4 Responsável	Estágio 5 Transformador
	Conceito de cidadania	Prestação de contas, lucros ; impostos	Filantropico; proteção aos que vivem ao entorno.	Gerenciamento dos <i>skateholders</i>	Sustentabilidade/ <i>triple bottom line</i>	"Muda o jogo"
	Estratégia de Direção	Atendimento legal	Mantem licença para operar	<i>Case</i> de negócios	Crenças e valores	Gerador de novos mercados /mudanças sociais
	Liderança	Mínima	Dá suporte	Acompanha	Assume e "abraça" causas	Visionário
	Estrutura	Marginal	Funcional	Cruzamento-coordenação funcional	Alinhamento organização	Integrado na corrente principal
	Posicionamento Gerencial	Defensivo	Reativo	Responsável	Proativo	Define as questões
	Relacionamento Stakeholders	Unilateral	Interativo	Influência múltipla	Alianças e parcerias	Multi organizacional
Transparência	Suficiente para proteger seus interesses	Com o público que possui afinidades	Relatório por ações realizadas	Garante/ Compromisso	Totalmente evidenciado	

QUADRO 1: ESTÁGIOS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA DE MIRVIS E GOOGINS (2006)

Fonte: Mirvis e Googins (p.03, 2006)

Segundo Mirvis e Googins (2006), a Responsabilidade Social Corporativa pode ser classificada nas empresas em cinco estágios:

- 1 Elementar** - nesta fase, as empresas não valorizam tanto o conceito de cidadania empresarial em que restringem ao cumprimento das leis.
- 2 Engajado** - nesta etapa, as empresas estão preocupadas com as expectativas da sociedade e então começam a adotar ações mais responsáveis.
- 3 Inovador** - durante essa fase, as empresas assumem duas formas: 1 ampliam as suas ações, abraçando um conceito mais abrangente de cidadania; 2 posicionando-se como líderes de maneira mais aprofundada, mais comprometida e assumindo maiores responsabilidades em seus diversos papéis. Nesta fase, as empresas estão mais abertas e participam de trocas de experiências, fóruns e conferências com o objetivo de melhor se aprofundarem no assunto.
- 4 Responsável** - empresas nesta fase tomam medidas no sentido de conduzir a RSC para as linhas de negócios. Em termos operacionais, fixam metas e indicadores-chaves de desempenho. O acompanhamento dos resultados é feito através de indicadores de desempenho do tipo *scorecards*.
- 5 Transformador** - nesta fase, as empresas deixam de imitar e começam a criar. Possuem líderes visionários. Tais empresas tornam-se referência em RSC.

Para cada estágio de atuação, existem sete dimensões de Responsabilidade Social Corporativa, segundo Mirvis e Googins (2006):

- 1 **Conceito de cidadania** - forma como a responsabilidade é definida pela empresa em termos de conceito. A responsabilidade pode variar do estágio elementar, quando se restringe à valorização da prestação de contas, divisão de lucros e pagamentos de impostos. Até atingir o estágio transformador onde não apenas por uma questão de respeito às obrigações legais, mas objetivando mudanças nas “regras do jogo”, a empresa se revela responsável e sustentável com todos os seus públicos interessados. Nos estágios intermediários, engajado, inovador e responsável, a empresa começa a assumir sequencialmente compromissos filantrópicos, amplia sua posição como líder junto aos seus *stakeholders* e, mais a frente, adota como estratégia de gestão o conceito de sustentabilidade.

Para Mirvis e Googins (2006), o conceito de cidadania é visto como o total de ações sociais, princípios adotados e praticados legalmente em uma empresa, que minimizem riscos e maximizem benefícios para todos os *stakeholders*.

- 2 **Estratégia de direção:** refere-se à estratégia que a empresa adota em Responsabilidade Social Corporativa. A dimensão mais elementar atua dentro das leis e regulamentos, enquanto a mais desenvolvida atua no sentido de proporcionar à sociedade mudança social e de valores. No estágio intermediário entre o engajado e o responsável, a empresa adota sequencialmente uma atitude de manter um posicionamento em RSC na empresa, assume uma posição de ser exemplo em RSC perante a sociedade e consolida-se em adotar práticas baseadas nas crenças e valores em RSC.

O conceito estratégia de direção reflete acerca do propósito e da intenção da empresa em adotar o conceito de cidadania. Segundo os autores, esse indicador é relevante, pois aponta a importância do quanto a RSC é

prioritária para as empresas. É um sinalizador para saber se o conceito de cidadania foi absorvido pelos valores e cultura da empresa.

3 Liderança - nesta dimensão, é necessário o questionamento de quanto as lideranças da empresa estão informadas, conscientes do seu papel como gestores em RSC, praticam e apoiam práticas responsáveis. Mirvis e Googis (2006) mostram que a dimensão de liderança transcorre o estágio elementar, quando pouca ou nenhuma consciência de RSC é observada. Posteriormente, verifica-se a liderança no suporte de RSC, administrando e criando relatórios junto aos públicos interessados, agindo de forma proativa em práticas responsáveis e por último de forma visionária, quando a empresa desenvolve o trabalho de forma planejada e sustentável.

Questiona-se neste ponto o quanto os líderes são informados sobre cidadania e se aplicam, na prática, este conceito nas empresas. Também é percebido que existe, sequencialmente, um acúmulo de responsabilidades assumidas pelas lideranças.

4 Estrutura - corresponde ao modo como é conduzida, em termos de processos, a Responsabilidade Social Corporativa e qual o seu papel na organização. No estágio elementar, a RSC é tratada por seus líderes por interesses meramente próprios. No estágio engajado, age de forma funcional, praticando RSC por meio de áreas isoladas (ilhas) na organização. O estágio de inovação, sua estrutura organizacional funciona de forma interligada e, no estágio responsável da organização, a empresa alinha suas estratégias. No último estágio, a RSC é conduzida nos negócios de forma integrada em termos culturais.

Neste item, Mirvis e Googins (2006) ensinam que muitas organizações evoluíram a partir de um sistema de gestão isoladas em determinadas áreas. Aos poucos, a tendência de que as ações em RSC

comecem a se integrar culturalmente na gestão, processos e sistemas na organização.

5 Posicionamento gerencial - refere-se ao modo como a empresa se posiciona sobre questões relacionadas aos problemas sociais de interesses organizacionais e públicos. Dessa forma, nesta dimensão, a empresa pode se comportar, no primeiro momento, no estágio elementar, de forma defensiva, preocupa-se com os interesses organizacionais. No estágio engajado, a empresa mostra-se reativa, interessada em assumir compromissos sociais, quando recebe intervenção. No estágio inovador, a empresa coloca-se pronta para assumir compromissos sociais de forma planejada e articulada. No estágio responsável, a empresa, age proativamente e cria soluções sociais antecipadas, preocupada em definir os interesses da RSC, focando a forma sustentável caracterizada no estágio transformador.

Mirvis e Googins (2006) consideram que empresas que são proativas nas questões de interesses políticos e sociais são empresas realmente cidadãs.

6 Relacionamento com seus *stakeholders*: nesta dimensão, a empresa lida com todos os públicos interessados por meio de vários níveis de relacionamento. No estágio elementar, o relacionamento é unilateral, quando a empresa foca apenas a relação visando interesses próprios. No estágio engajado, a empresa é interativa, pois oferece uma maior atenção aos públicos que possui uma relação mais aproximada de interesse em seus negócios. No inovador, ao sofrer influências múltiplas, a empresa começa a investir nas relações empresariais em diversos segmentos de atuação. Ao firmar alianças e parcerias, a empresa começa a criar redes de sociais em prol do desenvolvimento organizacional e multi-organizacional, a empresa então, desenvolve no estágio transformador um sistema

de relações compartilhadas, sistêmicas e integradas com todos os seus *stakeholders*.

Aqui, o conceito é observado pelos autores como sinalização por parte das empresas com relação à profundidade e receptividade de relações junto aos seus *stakeholders*.

7 Transparência: dimensão que mostra como as empresas estão “abertas” no que diz respeito a sua forma de gestão e comunicação, através de instrumentos de avaliação e demonstrações de resultados em termos de relatórios públicos e balanços sociais. No estágio elementar, a empresa se comporta apenas defendendo seus interesses. Quando passa ao estágio engajado, a empresa presta contas ao público que possui afinidades. No estágio inovador, começa a divulgar suas ações sociais através de relatórios. A garantia de assumir compromissos contínuos com a sociedade é uma evidência que a empresa se encontra no estágio responsável. Por último, no estágio transformador, a organização se apresenta a todos os seus *stakeholders* de forma transparente.

O interesse de Mirvis e Googins (2006) é de saber o quanto as empresas estão sendo transparentes e tornam públicas suas ações. Para os autores, quanto maior a transparência, mais avançada a empresa se encontra em termos de Responsabilidade Social Corporativa.

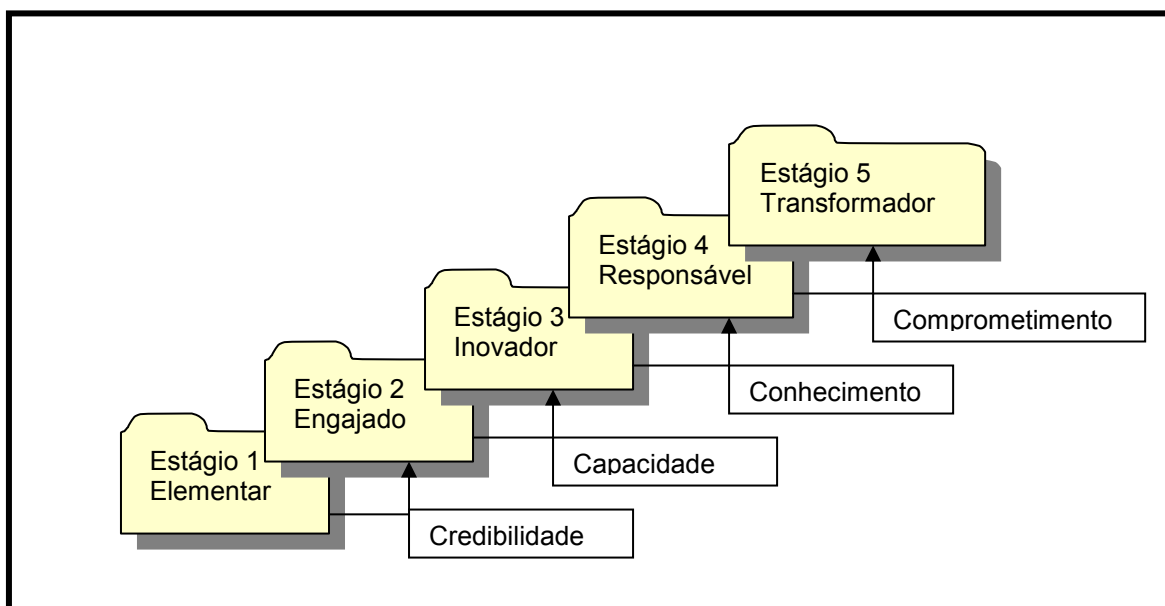
Os cinco estágios apresentados e as sete dimensões em Responsabilidade Social Corporativas fazem parte de um modelo normativo, seqüenciado, de etapas evolutivas com foco em RSC. Em pesquisa apresentada com quinhentas empresas Mirvis e Googins (2006) relatam que, ao efetuarem uma análise mais de perto e aprofundada, foi observado que as organizações possuem áreas desenvolvidas e outras não. Os autores afirmam que raramente o desenvolvimento mostra-se uniforme:

Isto não é surpreendente. Afinal, o desenvolvimento é raramente uniforme, como pode ser testemunhado que uma criança cuja a capacidade de crescimento física, mental e emocional é tipicamente desenvolvida por taxas diferentes. Da mesma forma, a capacidade de desenvolvimento das empresas são desiguais. No entanto, o padrão de atividades normativas em cada fase tem uma coerência interna que pode ser útil para se avaliar se uma empresa está no desenvolvimento de sua cidadania e de orientação nos casos em que possa optar por desenvolver.

(MIRVIS e GOOGINS, p. 5, 2006)

Dessa forma, é importante ressaltar que, ao reconhecer que existe um processo evolutivo natural nas organizações, faz-se necessário compreender quais as trajetórias que levam esse processo de evolução acontecer nas organizações. Para melhor explicar, Mirvis e Googins (2006) desenvolveram um percurso a ser perseguido pelas organizações de acordo com o Quadro 2:

Quadro 2: Trajetória que produz desenvolvimento em Responsabilidade Social Corporativa



Fonte: Mirvis e Googins (p. 05, 2006)

A trajetória sequencial gerada em Responsabilidade Social Corporativa, segundo Mirvis e Googins (2006), permite compreender que para a empresa passar do estágio elementar para o estágio engajado é necessário obter credibilidade em RSC. Esta trajetória inicial pressupõe que as organizações possam implantar boas práticas corporativas e que venham a ser reconhecida por isso. Talvez seja a fase mais complexa, porque a empresa terá que trabalhar valores e crenças ao longo do tempo para incorporar o conceito de RSC.

A segunda trajetória que a empresa terá que percorrer está direcionado ao da capacidade. Momento em que a organização já possui credibilidade e que deverá ser capaz de oferecer suporte em RSC.

O estágio responsável pode ser conquistado quando a empresa passa pela trajetória em adquirir conhecimento. Nesta fase de transição, a organização necessita de aprofundamento e enraizamento organizacional. As práticas em RSC necessitam estar alinhadas a cultura organizacional.

Durante a trajetória de evolução do estágio responsável para o transformador, a organização deverá assumir uma postura de comprometimento. Para que isso ocorra, suas práticas em RSC deverão estar integradas com seus diversos públicos de interesse e devem ter um caráter contínuo.

Na trajetória de desenvolvimento em Responsabilidade Social Corporativa, pode-se perceber que a credibilidade, a capacidade, o conhecimento e o comprometimento seguem uma sequência acumulativa. Nos estágios elementar e engajado, a organização poderá ser até comprometida nas ações que desenvolvem, mas caso queira a organização assumir maiores compromissos, deverá ter o conhecimento e a capacidade em gestão de RSC.

O modelo de Mirvis e Googins (2006) apresenta, com maior detalhe e aprofundamento, as principais características de estágios e dimensões sobre gestão de Responsabilidade Social Corporativa em comparação aos demais

autores mencionados. Por apresentar este diferencial, foi o modelo escolhido para compor a pesquisa deste trabalho.

Quanto ao modelo de Melo Neto e Brennan (2004) apresenta características em ações sociais junto às comunidades no Brasil. Devido a isso, o modelo foi escolhido para a análise da pesquisa, referente aos investimentos sociais.

Assim, diante da busca em conhecer com maior profundidade como as organizações se comportam e aderem a uma atuação mais estratégica em Responsabilidade Social Corporativa, nos requer a compreensão em primeiro lugar, da real complexidade de gestão frente diversos públicos de interesse junto às empresas. Em segundo lugar, o conhecimento de que existe uma necessidade de alinhar o processo de atuação interna e externamente de atuação em Responsabilidade Social nas organizações. Em terceiro lugar, a certeza de que existem vários estágios e maneiras de se alcançar uma performance de Responsabilidade Social Corporativa de acordo com o perfil de cada organização.

3 RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA JUNTO ÀS COMUNIDADES: DAR O PEIXE OU ENSINAR A PESCAR?

*Solidariedade, amigos, não se agradece, comemora-se.
Herbert de Souza*

A complexidade de problemas sociais com o foco na problemática comunitária, nas últimas três décadas, tem sido, segundo Carvalho (2006), alvo constante de diversas práticas sociais já consagradas, como, por exemplo, a ação comunitária, a ação social, a organização de comunidade e o desenvolvimento de comunidade. Neste sentido, a empresa que desejar atuar junto às comunidades necessita compreender com maior profundidade o conceito de comunidade.

Segundo Carvalho (2006), para as ciências sociais, comunidade é um agregado conscientemente organizado de indivíduos que residem numa área ou localidade específica, dotado de autonomia política, mantendo instituições primárias, como escolas, igrejas, entre as quais se reconhece certos graus de interdependência.

Para Carvalho (2006), é possível identificar teoricamente alguns elementos comuns que estão presentes na maioria das definições de comunidade pesquisada e que estão além de um conceito espacial ou geográfico. São estes os elementos comuns:

- Unidade social (geralmente pequena, como bairros, aldeias etc.);
- Área geográfica determinada (*locus* onde a comunidade vive e se desenvolve);
- Membros com algum tipo de interesse comum (tradição, trabalho, compromissos);
- Interatividade social constante (maior com a comunidade do que com demais agrupamentos);

- Consciência do ser comunitário (não apenas participar ou ser ativo, mas sim pertencer, ser parte da comunidade).

A comunidade caracteriza-se como sendo um complexo de tradições, trabalhos, compromissos e participações ativas em uma determinada unidade social, cabendo às organizações interagirem e ao mesmo tempo participarem ativamente de acordo com interesses e necessidades comunitárias.

Segundo o Instituto ETHOS (2008), a comunidade em que a empresa está inserida, fornece-lhe infra-estrutura e capital social representado por seus empregados e parceiros, contribuindo decisivamente para a viabilização de seus negócios.

Dessa forma, o investimento feito pela empresa em ações que tragam benefícios para a comunidade é uma contrapartida justa, por reverter em ganhos para o ambiente interno e agregar valor na percepção que os clientes têm da empresa.

Além de que, o respeito aos costumes e culturas locais e o empenho na educação e na disseminação de valores sociais devem fazer parte de uma política de envolvimento comunitário da empresa, resultado da compreensão de seu papel de agente de melhorias sociais.

Segundo Ashley (2005), a empresa poderá atuar junto às comunidades por meio das relações e ações sociais locais:

1 **Relações com a comunidade local:**

- Gerenciamento do impacto da empresa na comunidade de entorno: a inserção da empresa na comunidade pressupõe que ela respeite as normas e costumes locais, tendo uma intenção dinâmica e transparente com os grupos locais e seus representantes, a fim de que possam solucionar conjuntamente problemas comunitários ou resolver de modo negociado eventuais conflitos entre as partes.
- Relações com organizações locais: a empresa proativa na responsabilidade social assume como meta a contribuição para o desenvolvimento para a comunidade. Desta forma, deve apoiar ou participar diretamente de projetos sociais promovidos por organizações comunitárias e ONGs, contribuindo para a disseminação de valores educativos e a melhoria das condições sociais.

2. **Ação social:**

- Financiamento da ação social: a destinação de verbas e recursos a instituições e projetos sociais terá resultados mais efetivos na medida em que esteja baseada numa política estruturada da empresa, com critérios predefinidos.
- Envolvimento da empresa com a ação social: a atuação da empresa pode ser potencializada pela adoção de estratégias que valorizem a qualidade dos projetos sociais beneficiados, a multiplicação de ações bem sucedidas, a criação de redes de atendimento e o fortalecimento das políticas públicas da área social.

(ASHLEY, p. 35, 2005)

A omissão da participação pelas organizações privadas, neste aspecto conceitual, revela desconhecimento que de fazem parte de um sistema local e por isso, não apenas o setor público, mas todos os setores devem ter uma atuação sinestésica em benefício do social.

A prática da Responsabilidade Social Corporativa requer que as organizações venham a agir mais em nome da ética e menos em nome do lucro. Boff (1999) lembra que a falta de práticas responsáveis gera crise civilizacional, descuido e descaso com o seu semelhante e o meio ambiente.

Ao incentivar e estimular práticas que resgatem cidadania, identidade, cultura, responsabilidade social, protagonismo, entre outros valores e conceitos, a organização manifesta sua contribuição com a sustentabilidade social e organizacional junto à comunidade.

Para compreender como as organizações privadas investem nas comunidades é necessário investigar também os tipos de ações sociais desenvolvidas com este foco. Tanto no âmbito da filantropia, como nos níveis mais evoluídos de investimentos sociais privados, destinados aos projetos sociais.

3.1 A filantropia como investimento social

O termo filantropia está relacionado em sua essência à solidariedade. A noção de filantropia é bastante antiga. Na Idade Média a Igreja já praticava a filosofia da caridade, que está associada ao sentimento de amor e ajuda ao próximo. Dessa forma, o catolicismo, através da Igreja, disseminou a filosofia da caridade pregada até o final do século XIX, segundo Zarpelon (2006).

Para Kisil (2004), a aplicabilidade do conceito de filantropia surgiu em Atenas, na Grécia, em 387 a.C., teve como fundador o filósofo Platão. Na época, Platão fundou a Academia de Platão, quando transferiu suas terras férteis como fonte permanente de rendimentos a serem utilizadas em benefícios de seus discípulos que passassem pela Academia. Desta forma, Platão teria instituído o primeiro fundo patrimonial voltado para um fim específico social e de caridade.

Kisil (2004) também afirma que Aristóteles, em sua obra *Nicomachean Ethics*, comenta que qualquer um pode dar seu dinheiro e gastá-lo; mas fazê-lo a pessoa certa, na quantidade apropriada, no momento oportuno, pela razão correta, e da maneira certa, não é tarefa fácil que qualquer um pode fazer. Por esta razão, a boa conduta nestas práticas é rara, deve ser valorizada, e é nobre. Aristóteles, em seu legado, deixou uma profunda reflexão de dois valores fundamentais para se lidar com investimento em prol da sociedade: prudência, na dimensão de investir de forma lúcida e coerente os recursos por quem realmente entende; e, ética, na dimensão de agir de forma justa e correta.

Ainda segundo Kisil (2004), o conceito de filantropia pode ter nascido na Grécia, mas foram os romanos que consolidaram as leis nos códigos do Direito Romano para assegurar a relação que deveria existir entre os doadores de recursos privados e o papel normativo no Estado.

Kisil (2004) comenta que as palavras caridade e filantropia significam:

A palavra caridade vem do latim *caritas*, de *carus*, que significa 'o amor que move a vontade' à busca efetiva de Deus – beneficência, benefício, esmola. Já para os Gregos, 'caridade' tinha o sentido de virtude social, fundamentada no amor ao gênero humano. Assim, filantropia, palavra de origem grega (do grego *philanthopia*), significa 'amor à humanidade', indo além da relação individual caritativa de compaixão...O termo 'filantropia' deveria ser entendido como 'expressão do sentido moderno de humanismo'.

(KISIL p. 19, 2004)

Gradativamente, o termo caridade passou a ser associado à filantropia como parte da responsabilidade individual com o bem comum. Esta associação foi aceita principalmente nos Estados Unidos e na Europa, com a Reforma Protestante da época.

Com relação ao foco de atuação, Melo Neto e Brennand (2004) afirmam que o conceito de ações sociais vem evoluído, perpassando do âmbito local até o âmbito global, como é mostrado na Figura 2 abaixo:

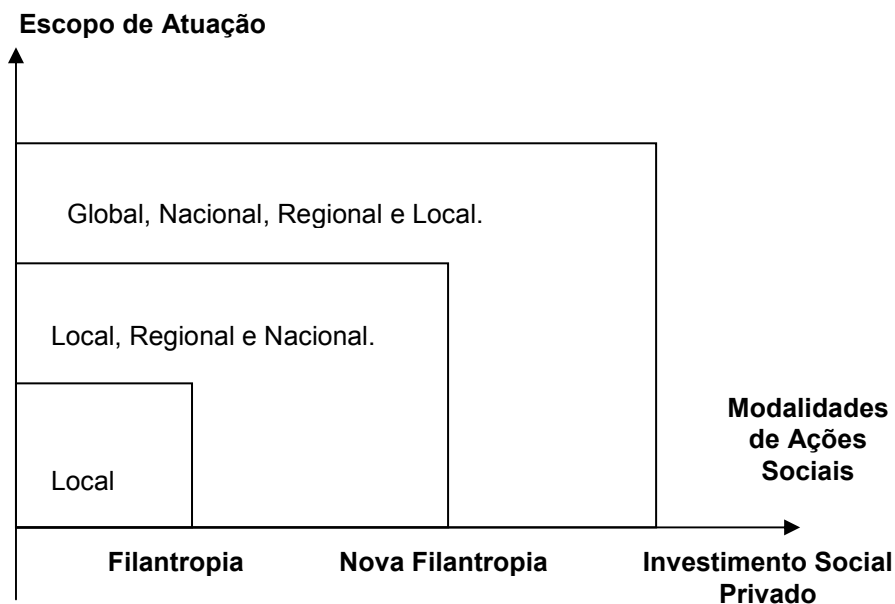


Figura 2: Evolução dos modelos de ações sociais

Fonte: Melo Neto e Brennand (p. 61, 2004)

Na filantropia, as ações assumem uma posição de âmbito local que são caracterizadas como doações para entidades filantrópicas de atuação restritas e com foco em causas específicas.

Já na nova filantropia, há uma expansão para os níveis regionais e nacionais vinculadas a entidades que possuem um foco direcionado também com esse raio de atuação. Uma outra característica é que as entidades são obrigadas a prestarem contas e mensurarem resultados.

Finalmente, a filantropia cede lugar ao investimento social privado, pois envolve uma dimensão mais ampla nos três focos estratégicos (local, regional, nacional).

Atualmente, o conceito de filantropia tem sido utilizado em quatro níveis. A russa Olga Alexeeva (2007), diretora da *CAF Global Trustees*, propõe um entendimento da evolução da filantropia similar ao entendimento da evolução de programas de *software* que progressivamente são apresentados em novas versões.

Segundo Alexeeva (2007) a filantropia pode ser entendida da seguinte forma:

1 Filantropia 1.0: a filantropia dos primeiros doadores que buscavam contemplar a sociedade com uma infra-estrutura que atendesse às necessidades de escolas, universidades, museus, bibliotecas.

2 Filantropia 2.0: a filantropia introduzida pelos grandes doadores do início do século XX, quando fundos patrimoniais foram alocados para cobrir as necessidades sociais presentes e futuras que estivessem no foco de atuação de uma fundação. Só assim teria permanência no tempo e fundos para garantir a sua sustentabilidade futura.

3 Filantropia 3.0: a filantropia feita pelas mesmas organizações doadoras descritas no item anterior e que decidem assumir uma face mais global, internacionalizando suas operações para países ou regiões do mundo, porém com o viés de ser uma atuação do Norte para o Sul.

4 Filantropia 4.0: a filantropia não mais pelo fluxo de fundos de países desenvolvidos para o Sul Global, mas pelo desenvolvimento da filantropia autóctone dos países em desenvolvimento, produzindo modelos e transformações sociais que podem ser úteis numa escala global.

Nesta visão, a filantropia é alvo de articulações não apenas locais, mas engajadas e mais envolvidas. Para Alexeeva (2007), existe uma crescente preocupação das organizações controlarem tudo e investirem mais fortemente em projetos sociais próprios, porém tais projetos acabam fugindo do controle empresarial por falta de tempo.

Nos países em desenvolvimento, é muito comum ver essa situação. Os novos filantropos decidem controlar tudo muito fortemente, ocupar-se da micro-gestão, encerrando dinheiro em projetos próprios. É o que chamamos de “micro-modo dos jovens”. Eles querem se engajar, mas também são muito, muito ocupados. Então, as coisas acabam fugindo de seu controle. ...O conhecimento específico do setor social não pode ser substituído por habilidades de negócios. E mais: não se pode substituir a paixão! O setor sem fins lucrativos é sem fins lucrativos! As pessoas que trabalham aí muitas vezes recebem muito pouco e, se não são apaixonados pelo que fazem, com todo o conhecimento do mundo dos negócios, eles não vão permanecer por muito tempo.

(KISIL APUD ALEXEEVA, p. 02, 2007)

No que diz respeito à aceitabilidade, nos países de primeiro mundo, como Europa e América do Norte, ações de caráter filantrópico são bem recebidas. Já nos países em desenvolvimento a filantropia é vista, pela classe empresarial, com certa desconfiança, no que diz respeito à adoção de ações de filantropia como investimento social, segundo Alexeeva (2007). Assim, doações verdadeiramente estratégicas atendem simultaneamente metas

sociais e econômicas, representando uma convergência de interesses entre a empresa e a sociedade.

Muitas organizações utilizam ações de filantropia para promoção de sua imagem. Porter e Kramer (2002) explicam que a filantropia muitas vezes é usada como forma de relações públicas ou publicidade para promover a imagem ou a marca da empresa. Já o investimento social possui um conceito de maior responsabilidade, porque a organização deixa de ser simplesmente doadora, para compartilhar e realizar ações numa dimensão de maior sustentabilidade.

Segundo Barbieri e Cajazeira (2009), ações sociais, na maioria das vezes, são entendidas como gastos supérfluos que não trazem retorno popular para a empresa como se espera, porque são vistas como caridade, benevolência e religiosidade:

Além disso, a filantropia entendida como caridade e benevolência, leva a questão para a dimensão do foro mais íntimo ou da religiosidade e, na medida como boa ação, já basta por si mesma, independentemente dos resultados que possam alcançar...A noção de investimento social partilha dessa idéia, ou seja, a de compromisso com a resolução de problemas sociais e envolvimento de competências...Desse modo, retoma o sentido de responsabilidade social coerente com a idéia de desenvolvimento sustentável.

(BARBIERI E CAJAZEIRA, p. 157,158, 2009)

O último censo do GIFE (2008), no que diz respeito aos parâmetros para atuação dos associados, mostra que os investimentos privados vêm migrando não para os interesses filantrópicos, mas para investimentos que possuem uma conotação mais voltada ao financiamento e à implantação de projetos próprios. Já com relação aos critérios para escolha de investimento sociais privados, o item filantropia fica em penúltimo, abaixo de outros critérios.

A pesquisa foi desenvolvida com 109 associados dos quais 80 responderam ao questionário obtendo o retorno de 73%. O resultado demonstrou que no critério de demandas localizadas pelas comunidades do

entorno, apenas 6 empresas investem em projetos de terceiros, enquanto 16 empresas investem somente em projetos próprios. Esse resultado demonstra que existe um maior investimento por parte das organizações em projetos sociais próprios. Com relação aos critérios de motivação pessoal (filantropia humanitária/religiosidade) apenas 2 empresas investem neste segmento.

O relatório da pesquisa conclui que as empresas privadas reconhecem que as organizações do terceiro setor possuem maiores habilidades para trabalharem com investimentos sociais, porém, acompanhar e monitorar investimentos sociais de “perto” vem trazendo maior retorno às empresas. Esse comportamento, segundo o GIFE (2008), decorre do fato de, no Brasil, haver uma forte cultura de envolvimento direto do investidor em projetos e estruturas próprias – ainda que na maioria dos casos, em parceria com terceiros. Outro estudo, em 2007, Indicadores GIFE de Gestão do Investimento Social Privado, revela que os executores têm maior desempenho social do que os financiadores. Assim, 41% afirmam que sua estrutura executora supera, em resultados, a sua parte financiadora.

Para Mirvis e Googins (2006), a opção das organizações atuarem no âmbito filantrópico caracteriza-se por uma fase, opção e posicionamento de gestão em Responsabilidade Social Corporativa adotada pela organização. Além do que, investimentos em filantropia tendem a existir sempre, porque registram-se nas organizações, nos continentes e nas regiões a existência de múltiplas realidades e necessidades.

Assim, a busca por maior eficiência e eficácia no uso de recursos privados, focados em filantropia, caracteriza-se como um desafio não apenas para a sociedade brasileira empresarial, mas mundial. Também é importante ressaltar a importância de as empresas privadas adotarem práticas de gestão direcionadas à Responsabilidade Social Corporativa, uma vez que, realizando doações com poucos critérios de acompanhamento, as empresas colocam em risco seus investimentos, ao tempo que deixam de participar de maneira cultural e efetiva em prol do desenvolvimento e da transformação social.

3.2 Investimentos destinados a projetos sociais

Instrumento de boa governança corporativa, os investimentos sociais privados vêm sendo utilizados em projetos sociais como instrumento primordial para a consolidação do conceito de Responsabilidade Social Corporativa junto às comunidades. Essa forma de atuação tem gerado uma boa política de cidadania corporativa, baseada em processos de mobilizações políticas, econômicas e sociais junto aos governos e às organizações não governamentais.

Ações sociais desenvolvidas por organizações privadas transformaram simples investimentos em ações benevolentes ou de filantropia junto aos mercados em projetos sociais de ordem sustentável. É a compreensão de que, hoje, as organizações não devem se manter isoladas. E que, independente dos sistemas de governo, mercado, cultura e demais fatores que influenciam no desenvolvimento econômico e social, as empresas devem contribuir em prol de uma sociedade mais justa e sustentável.

Mediante essa nova visão, as relações organizacionais frente aos interesses sociais, ambientais e políticos passam conceitualmente a ampliar sua forma de atuação. Ou seja, para as empresas, o desafio se coloca de forma clara: ao tempo em que o novo cenário global oferece inúmeras oportunidades de negócios, também traz consigo maiores responsabilidades. A sociedade consciente, por sua vez, passou a exigir das empresas o comprometimento de suas obrigações dentro do novo “contrato social global” que vem se delineando.

Com maior envolvimento por parte das empresas junto às comunidades, projetos sociais vinculados a investimentos privados se transformaram em tecnologias sociais próprias. Tipo de projetos sociais desenvolvidos e criados de forma a serem sistematizados, multiplicados nas comunidades e que tem como objetivo, promover desenvolvimento humano e melhoria da qualidade de vida

Segundo Dagnino et al (2004), o termo tecnologia social (TS) pode ser entendido a partir da incorporação do movimento TA (tecnologia apropriada). O berço do que veio a se chamar de TA apareceu na Índia no final do século XIX em que o pensamento dos reformadores daquela sociedade estava voltado para a reabilitação e o desenvolvimento das tecnologias tradicionais, as quais eram praticadas contra o domínio britânico. Gandhi, no período de 1924 a 1927, dedicou-se em criar programas que viessem beneficiar a população da época através das técnicas de fiação em roca (*charkha*), como forma de lutar contra a injustiça social e o sistema de castas. Essa iniciativa provocou uma mobilização geral e despertou a consciência política entre a população da Índia. Segundo Dagnino et al (2004) a frase que Gandhi adotou para o conceito de uma nova ação em prol do social foi: produção pelas massas e não produção em massa.

O novo conceito de tecnologia social se relaciona a função de demandas sociais, políticas e econômicas. Antes, a tecnologia tinha um sentido simplesmente de conceber uma tecnologia de caráter instrumental e geração de um produto. Nos tempos atuais, é comum identificar o conceito mencionado em aspectos organizacionais, atividades profissionais, aspectos culturais, éticos, comportamentais, sendo adotado pelos três setores da sociedade em benefício da comunidade. Melo Neto e Froes (2002) assim definem tecnologias sociais:

São arranjos institucionais definidos e implementados por associações, governo federal, estadual e local, universidades, sindicatos, equipes gestoras de programas e projeto de desenvolvimento social numa comunidade e pelos próprios membros da comunidade.

(MELO NETO E FROES, p. 64, 2002)

Para Lassance e Pedreira (2004) tecnologia social define-se como:

Conjunto de técnicas e metodologias transformadoras, desenvolvidas e/ou aplicadas na interação com a população e apropriadas por ela, que representam soluções para inclusão social e melhoria das condições de vida.

(LASSANCE E PEDREIRA , p. 26, 2004)

Para o Instituto de Tecnologia Social (ITS), as tecnologias sociais podem se apresentar em quatro dimensões de tecnologias sociais. Estas podem ser evidenciadas no quadro 3 abaixo:

Relevância Social	Conhecimento, Ciência, Tecnologia, Inovação.
Educação	Participação, Cidadania, Democracia

Quadro 3: Os quatro cantos da tecnologia social

Fonte: ITS(p.3, 2004)

As quatro dimensões seguem uma sequência denominada real-ideal correspondente ao seguinte processo:

- o primeiro momento, canto direito superior, corresponde ao da sua concepção tecnológica;
- o segundo momento, canto direito inferior, corresponde ao seu desenvolvimento ou ao fazer-se de forma participativa;
- o terceiro momento, canto esquerdo inferior, refere-se aos aprendizados gerados neste processo;
- o quarto momento, canto esquerdo superior, atribui-se a suposta real-ideal tecnologia criada, observando-a funcionando e produzindo os resultados esperados.

Assim, as tecnologias sociais são projetos sociais que possuem um formato de atuação sistêmica e que podem trazer benefícios à comunidade. Os níveis de atuações vão depender de maior comprometimento em cidadania empresarial que a empresa poderá assumir.

Para Melo Neto e Froes (2004) projetos sociais podem aparecer nas dimensões de escalas de evolução compreendidas dos investimentos sociais

em filantropia aos projetos sociais sustentáveis, que compreendem a união de ambos os conceitos – Responsabilidade Social e Sustentabilidade.

Ainda Melo Neto e Froes (2004) existe uma diferença entre projetos sociais e empreendedorismo social. Neste aspecto conceitual os projetos de empreendedorismo social têm o objetivo de não solucionar um problema social específico, mas de empoderar a comunidade local, fortalecendo-a na busca de soluções para seus problemas sociais prioritários. Já os projetos sociais, objetivam solucionar questões de agrupamentos sociais específicos ou segmentos populacionais de risco, como mostra o quadro 4:

ELEMENTOS	PROJETOS SOCIAIS	PROJETOS DE EMPREENDEDORISMO SOCIAL
1. OBJETIVO	Solucionar problemas sociais	Empoderar as comunidade
2. FOCO	Problemas sociais	Demandas e potenciais (individuais e coletivas)
3. BENEFICIÁRIOS	Agrupamento sociais e segmentos populacionais em situações de risco social	Comunidades locais e regionais (atores sociais)
4. DINÂMICA DE FUNCIONAMENTO	Ações que geram produtos para satisfazer demandas insatisfeitas.	Ações de fomento ao empreendedorismo comunitário
5. ESCOPO DE ATUAÇÃO	Ações de implementação e gestão	Ações diversas, no entanto voltados para objetivos de desenvolvimento possível e necessário

Quadro 4: Diferenças entre projetos sociais e de empreendedorismo social.

Fonte: Melo Neto e Froes (p. 131, 2002)

O conceito de projetos de empreendedorismo social citado por Melo Neto e Froes (2002) está associado à prática do desenvolvimento comunitário em que a comunidade aprende a transformar uma realidade social a partir dos vários capitais que a comunidade possui, ou seja, capital humano, econômico, institucional, cultural, de conhecimento e social. Exemplo bastante conhecido é a tecnologia social DLIS – Desenvolvimento Local Integrado e Sustentável, que possui estratégia de indução ao desenvolvimento que prevê a adoção de uma metodologia participativa. A mobilização acontece através da participação civil em parceria com o Estado (nos três níveis de governos).

Neumann e Neumann (2004) afirmam que os pilares de desenvolvimento comunitário, baseado em talentos e recursos locais, podem ser:

- Protagonismo Comunitário – os moradores de uma comunidade devem ser os principais agentes de mudanças e transformações, atuando a partir do florescer de suas habilidades e de sua capacidade de se organizar e fortalecer as relações locais.
- Foco nos talentos e recursos locais – comunidades em desvantagem social devem ser encorajadas a usar os talentos e recursos de que dispõem – sua criatividade, iniciativa, conhecimento, voluntariado, capacidade de organização e as instituições que lá atuam – para gerar soluções locais, atendendo às necessidades de seus moradores e criando oportunidades locais de desenvolvimento.
- Parcerias pessoais e institucionais – moradores e instituições devem ser parceiros na elaboração e na implantação de estratégias para o desenvolvimento local. Além disso, as relações da comunidade com investidores e apoiadores externos devem ser também de parceria e não de dependência.

(NEUMANN E NEUMANN, p. 26, 2004)

Segundo McKnight (2003), para trabalhar e promover desenvolvimento comunitário faz-se necessário que os investimentos devem ser baseados nos talentos e recursos locais.

O processo de reconhecimento das capacidades começa com a construção de novas lentes, através das quais as comunidades começam a juntar seus talentos e recursos em combinações, novas estruturas de oportunidades, novas fontes de renda e controle e novas possibilidades de produção.

(MCKNIGHT, p. 2, 2003)

Assim, Melo Neto e Brennand (2004) identificam diferentes tipos de projetos sociais. Eles estão representados em três estágios e seis critérios de ações, conforme o quadro 5:

Tipos de ações critérios	Filantropia tradicional	Nova filantropia	Investimento social privado
Modalidade	Doação	Doação	Investimento
Alvos	Entidades filantrópicas	Causas sociais de entidades filantrópicas	Problemas sociais e segmentos populacionais em situação de risco social
Forma de atuação	Individual	Individual	Parcerias estratégicas
Gerenciamento	Inexistente	Ênfase no monitoramento	Ênfase no planejamento, monitoramento e avaliação
Retorno	Nenhuma preocupação com retorno	Ênfase no retorno social	Ênfase nos múltiplos benefícios sociais
Natureza das ações	Ações esporádicas	Ações contínuas	Ações permanentes baseadas num comprometimento social
Estratégia	Indireta	Indireta	Direta

Quadro 5: Diferenças entre tipos de ações sociais

Fonte: Melo Neto e Brennand (2004)

Com base no Quadro 5 seguem considerações sobre os tipos de investimentos em projetos sociais segundo Melo Neto e Brennand (2004):

1 Filantropia tradicional ou pura: a dominância nesta ação é a doação. A figura dominante é o doador, geralmente empresário com grande senso humanitário. Dessa forma, a empresa escolhe as entidades filantrópicas que serão objetos de suas ações e lhes transfere recursos para suas obras sociais. Com relação às diretrizes, a modalidade é a doação, por se tratar de uma ação filantrópica. Os alvos são as entidades, o gerenciamento é inexistente, a natureza de ações são pulverizadas, esporádicas e a estratégia não é direta, mas sim indireta porque o repasse de investimentos é feito às entidades, sem nenhuma coordenação ou acompanhamento.

2 Nova filantropia: apesar de se basear em doações, neste caso, as empresas doadoras monitoram a aplicação dos recursos e os impactos sociais previstos e alcançados. Neste processo, as doações existem, porém seguem critérios a serem observados junto às entidades, como reputação, imagem, credibilidade entre outros. A forma de atuação é individual, pois as empresas agem sozinhas. Em termos de gerenciamento ainda é limitado, pois é baseado apenas no monitoramento da prestação de contas. A empresa está preocupada com o retorno social que pode ser obtido através de suas ações. A natureza das ações é contínua, mas ainda opta por abordagem indireta.

3 Investimento social privado: é uma ação de investimento em projetos sociais, feita por pessoas físicas ou jurídicas, objeto de um processo de gerenciamento contínuo. Neste aspecto, é bem diferente do filantrópico, pois o foco é definido em termos de problemas sociais. A forma de atuação dominante caracteriza-se em parcerias estratégicas, como órgãos governamentais, organizações sociais e profissionais com *expertise* na área. O gerenciamento é complexo, com ênfase no planejamento, controle, monitoramento e avaliação de impacto. O retorno viabiliza múltiplas oportunidades tanto para a organização, como para a comunidade. A estratégia é direta, pois a organização realiza o projeto em conjunto e em parceria.

Para Melo Neto e Brennand (2004), realizar doações não deixa de ser uma estratégia social de uma empresa. Há organizações que escolhem a doação para entidades como ponto norteador de suas estratégias de investimento social. O investimento social privado exige programas e projetos que se traduzem em um grau elevado de comprometimento social da empresa. Daí a sua dimensão ampla.

Dessa forma, independente do viés de atuação, fica claro que na nova óptica de atuação os tipos de projetos sociais focados na comunidade

passam a ser associados à uma dimensão sustentável. Antes, o conceito de sustentabilidade empresarial estava vinculado à questão da preservação ambiental, ou seja, uma empresa era sustentável, caso praticasse ações de desenvolvimento e preservação do seu capital natural.

4 METODOLOGIA DA PESQUISA

Comece em algum ponto. Não se constrói reputação com intenções.

Liz Smith

Os elementos da pesquisa necessários à análise do modelo de Mirvis e Googins (2006) consistem no método e tipo de pesquisa realizada através de instrumentos de coletas de dados, caracterização de foco dos estudos de casos, apresentação e contextualização histórica das empresas selecionadas e análise das informações por meio de entrevistas. Neste sentido, este capítulo apresenta a metodologia utilizada da análise do modelo de Mirvis e Googins (2006) nas cinco empresas pesquisadas.

A inserção da dimensão dos investimentos sociais no modelo de Mirvis e Googins (2006), partiu dos critérios de estágios em ações sociais de Melo Neto e Brennand (2004) com o foco em investimentos sociais junto às comunidades.

Dessa forma, propõem-se as seguintes classificações dos investimentos sociais:

- Estágio elementar: empresas que se caracterizam por doações sem comprometimento e com caráter filantrópico.
- Estágio engajado: empresas que promovem apenas o acompanhamento de projetos sociais de terceiros.
- Estágio inovador: empresas que se destacam em investir no desenvolvimento de projetos sociais próprios.
- Estágio responsável: empresas que promovem a geração de transformação individual. Neste estágio as organizações investem em projetos sociais próprios de forma contínua.
- Estágio transformador: empresas que geram transformação coletiva. Neste estágio a organização investe em projetos

sociais próprios de forma contínua, colaboram na promoção do desenvolvimento comunitário e empreendedorismo social junto as comunidades.

4.1 Método e tipo de pesquisa

O trabalho se configura em um estudo de casos múltiplos, realizado em cinco empresas da cidade de Fortaleza durante o período de maio a julho de 2009, com objetivo de analisar os estágios de Responsabilidade Social Corporativa e os tipos de investimentos sociais privados focados na comunidade.

De acordo com Yin (2001, p. 19), o estudo de caso é a estratégia ideal para o pesquisador que tem pouco controle sobre os fatos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum lugar da vida real.

O estudo de caso permite, numa situação investigatória, preservar as características gerais e ao mesmo tempo significativas dos eventos da vida real, tais como ciclos da vida individual, organizacionais, administrativos, mudanças ocorridas em regiões urbanas, relações internacionais e ou maturidade de alguns setores.

Dessa forma, o estudo de caso é uma importante fonte de compreensão para os fenômenos individuais, organizacionais, políticos e sociais.

O estudo em questão teve embasamento teórico nos estágios de Mirvis e Googins (2006) para identificar os estágios em Responsabilidade Social Corporativa. O estudo prevê ainda a inserção da dimensão dos investimentos sociais com o foco em projetos sociais junto às comunidades, como critério adicional de análise para o modelo original.

Assim, a proposta da pesquisa é investigativa, exploratória e dissertativa, priorizando as fases evolutivas em Responsabilidade Social Corporativa focada em investimentos destinados para as comunidades.

4.2 Instrumento de coleta de dados

Os instrumentos de coleta de dados foram relatórios organizacionais e questionário de avaliação aplicada com executivos das empresas realizadoras dos projetos. Além de entrevistas complementares, materiais de imprensa, sites das organizações acessíveis ao público em geral.

No que diz respeito ao questionário (ver em anexo), foi constituído para obter informações em quatro blocos, assim distribuídos:

a. Bloco I – Dados da empresa – contém a razão social da empresa, ano de início das atividades, número de empregados, valor de faturamento anual em 2008 e valor de investimento social externo.

b. Bloco II – Comentários sobre o histórico da empresa – informações a respeito do histórico dos investimentos sociais destinados à Responsabilidade Social Corporativa de cada empresa selecionada.

c. Bloco III – Perguntas sobre as dimensões em Responsabilidade Social Corporativa – O questionário foi estabelecido de acordo com as dimensões de Mirvis e Googins (2006), observando-se o conceito de cidadania, estratégia, estrutura, posicionamento gerencial, relacionamento com *stakeholders* e transparência.

f. Bloco IV – Perguntas sobre os investimentos sociais – o questionário identifica a possibilidade de os investimentos sociais serem inseridos dentro dos cinco estágios de RSC de Mirvis e Googins (2006). O objetivo é demonstrar que investimentos sociais

influenciam no diagnóstico dos resultados de evolução dos estágios em RSC. As perguntas seguiram os critérios de ações sociais, segundo Melo Neto e Brennand (2004).

4.3 Caracterização dos estudos de casos

Critérios de exigência sobre o perfil das cinco empresas que norteiam a aplicação dos questionários estruturados com referenciais:

- empresas que realizam, que investem em Responsabilidade Social Corporativa e em projetos sociais.
- empresas que possuem índice de faturamento acima de R\$ 60 milhões;
- empresas que são reconhecidas no mercado pela marca e credibilidade e pelos investimentos em Responsabilidade Social Corporativa no estado do Ceará.

4.4 Empresas selecionadas

Os dados foram coletados em questionário semiestruturado através de amostras apuradas junto aos principais executivos das cinco empresas analisadas no estado do Ceará. Por uma questão de ética, foram mantidos em sigilo os nomes dos entrevistados, no que diz respeito aos executivos, parceiros executores e nomes dos beneficiados. As perguntas se restringiram aos conceitos de dimensões de Mirvis e Googins (2006) e aos critérios de projetos sociais de Melo Neto e Brennand (2004). A coleta de dados seguiu os sistemas de taxonomia dos autores citados e foi coordenada diretamente pela pesquisadora. O sistema de classificação de Mirvis e Googins (2006) foi usado para analisar os estágios de RSC e o de Melo Neto e Brennand (2004) para analisar os estágios de investimentos sociais junto as comunidades.

O estudo exploratório efetuou-se no período de maio a julho de 2009, com acesso à pesquisa das cinco empresas designadas. São elas:

- **Viação Urbana Ltda:** fundada em 01/07/1996. Inicialmente como filial da Auto Viação Fortaleza, e posteriormente em 01/11/1996, a partir de uma cisão organizacional, passou a operar em sua garagem já com o nome fantasia: VIA URBANA. Atualmente, é considerada uma das maiores operadoras do Sistema Integrado de Transporte de Fortaleza. Em 2007, recebeu o Prêmio Cearense de Melhoria da Qualidade do Ar – Despoluidor e foi o 2º. lugar no Prêmio Delmiro Gouveia em Desempenho Social. Possui 930 funcionários e seu faturamento anual é superior a R\$ 80 milhões de reais. Quanto ao investimento social externo é de R\$ 150 mil reais. Já em 2008, recebeu o Prêmio de Maiores & Melhores do Transporte e Logística – Melhor empresa de ônibus urbano e metropolitano do Brasil, com base nos desempenhos econômico e financeiro.
- **Unimed Fortaleza:** cooperativa ligada à área da saúde, iniciou suas atividades no ano de 1978 na cidade de Fortaleza. Na área de responsabilidade social durante seus 30 anos de existência vem se destacando em investimentos corporativos internos vinculados ao desenvolvimento, porém há 05 anos os investimentos sociais externos começaram a ser desenvolvidos de forma filantrópica e com evidência na marca. Atualmente vem desenvolvendo projetos sociais próprios. Seu índice de faturamento em 2008 alcançou 640 milhões de reais. Em 2008, recebeu o 1º. Lugar o Prêmio Delmiro Gouveia na categoria de desempenho social e o Selo de Responsabilidade Cultural do Estado do Ceará. Seu faturamento anual é de R\$ 600 milhões de reais. Já em termos de investimento social externo a cooperativa investe cerca de R\$ 1 milhão de reais.
- **Grupo Pão de Açúcar:** a Companhia Brasileira de Distribuição é a maior rede varejista do Brasil e com uma

tradição de mercado de quase 60 anos no mercado varejista, divulga a Responsabilidade Social Corporativa do Grupo como parte do DNA da organização. Concretamente a partir dos anos 90, quando em sua estratégia corporativa o tema de responsabilidade social foi evidenciado em todas as áreas de atuação, assim como o seu público externo através da implantação de um instituto e ações que estimulam boa política de responsabilidade social e ambiental. Ainda na década de 1990, inovou no conceito de ouvidoria através do conceito de Ombusman - Vera Giangrande. Em 2006, recebeu o Prêmio de Responsabilidade do Estado de Ceará com o projeto de Música – Acordes Terra do Sol. Seu faturamento anual é de 20,9 bilhões de reais. Em termos de investimentos sociais externos Grupo investe 9 milhões de reais no Brasil e 600 mil reais no Ceará.

- **COELCE:** criada por meio da Lei Estadual nº. 9.477 de 05/07/1971, com a unificação das quatro empresas distribuidoras de energia elétrica então existentes no estado do Ceará até 1971. Hoje, a terceira maior distribuidora privada do Nordeste brasileiro em volume comercializado de energia, a COELCE é responsável pelo fornecimento de energia elétrica a mais de 2,5 milhões de clientes, dos quais 2,0 milhões são consumidores residenciais. Em 2008, recebeu o Prêmio *Top of Quality Ambiental – Gold*. Possui 1283 funcionários e seu faturamento anual é de 2,3 bilhões de reais.
- **Petrobras:** criada em 1953, a Petrobrás está presente em 27 países. No início de 2008, a Petrobras foi reconhecida através de pesquisa da *Management & Excellence (M&E)* a petroleira mais sustentável do mundo. Em primeiro lugar no ranking, com a pontuação de 92,25%, a companhia é considerada referência mundial em ética e sustentabilidade, considerando

387 indicadores internacionais, entre eles queda em emissão de poluentes e em vazamentos de óleo, menor consumo de energia e sistema transparente de atendimento a fornecedores.

A unidade da **LUBNOR** (Lubrificantes e Derivados de Petróleo do Nordeste) é uma refinaria da Petrobras situada na cidade de Fortaleza, Ceará. A unidade processa diariamente 1.100 metros cúbicos de petróleo — o equivalente a 1 milhão e 100 mil litros. É líder nacional na produção de asfalto, destacando-se também como a única refinaria no Brasil a produzir lubrificantes especiais chamados naftênicos. Em 2009, pelo segundo ano, a Petrobras/ Lubnor recebe o Prêmio Contribuintes Ceará, destacando-se como uma das maiores recolhedoras de ICMS do Estado. Possui cerca de 900 funcionários e seu faturamento é de R\$ 12 bilhões de reais no Estado do Ceará. Com relação ao investimento social externo em Fortaleza, foi divulgado o valor do investido na cooperativa Arte e Costura, correspondente a R\$ 350 mil reais.

4.5 – Coleta e análise de dados

Com relação à coleta e análise de dados primários, aplicou-se uma combinação de perguntas abertas, ou seja, uma entrevista semiestruturada, possibilitando ao entrevistado discorrer sobre o tema em questão sem se prender unicamente à indagação formulada (MINAYO, 1996). Além disso, foram realizadas pesquisas dos principais sites de cada empresa.

As entrevistas ocorreram de duas formas:

- No modo presencial. Neste caso, com autorização dos participantes da pesquisa, foram gravadas as entrevistas com os principais executivos responsáveis pelas áreas de

Responsabilidade Social Corporativa. Especificamente com a Petrobras, a entrevista também se estendeu ao parceiro executor do projeto social Arte e Costura, através da gerência do INDS -Instituto para o Desenvolvimento Sustentável e com a líder comunitária da Cooperativa Arte e Costura. As entrevistas duraram entre 01:30 e 2:00 horas de duração. Para a realização da entrevista presencial, foi enviada previamente carta de apresentação da pesquisa e questionário via e-mail.

- Por telefone. No caso do Grupo Pão de Açúcar, foi previamente marcada data, horário e enviado questionário para a Coordenação de Comunicação nível Nordeste em Recife. A entrevista durou cerca de 40 minutos com o objetivo de aprofundar comentários acerca das ações sociais atuais do Grupo.

As entrevistas foram conduzidas por meio de conversação informal e não seguiu rígido modelo de pergunta-resposta. As questões foram previamente estruturadas e encaminhadas aos entrevistados para melhor orientá-los. As entrevistas presenciais e a realizada via telefone foram todas gravadas com a devida permissão dos entrevistados. As duas formas de aplicação das entrevistas mostraram-se eficientes, não se verificando quaisquer prejuízos.

Empresa	Entrevistados	Cargo/função
Viação Urbana	1	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente de RH
Unimed Fortaleza	1	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente da área de Responsabilidade Social e Ambiental (RSA)
Grupo Pão de Açúcar	3	<ul style="list-style-type: none"> • Responsável pelo Instituto Grupo Pão de Açúcar em Fortaleza (IGPA). • Coordenadora da área de comunicação Nordeste. • Aluno do programa de música Acordes Terra do Sol.
COELCE	1	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente da área de Responsabilidade Social e Ambiental (RSA)
Petrobras	3	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente de Comunicação • Gerente do Instituto para o Desenvolvimento Sustentável – INDS – Parceiro Executor da Petrobrás Lubnor. • Líder comunitária da Cooperativa Arte e Costura do Mucuripe.

Quadro 6: Público entrevistado

Os dados obtidos foram apresentados de acordo com o *framework* construído para essa dissertação, focando duas dimensões de análise: a de Responsabilidade Social Corporativa e a de investimentos sociais com o foco na comunidade das cinco empresas pesquisadas, agrupadas de acordo com o modelo de estágios de Mirvis e Googins (2006).

O critério de escolha do modelo de Mirvis e Googins (2006), como instrumento de pesquisa, deveu-se pelo maior detalhamento e aprofundamento de estágios e dimensões sobre gestão de Responsabilidade Social Corporativa, em comparação aos autores mencionados teoricamente no trabalho. O mesmo ocorreu com o modelo de Melo Neto e Brennan (2004), por apresentar análise de características em ações sociais junto às comunidades.

As declarações obtidas compõem argumentos favoráveis ou desfavoráveis ao investimento social junto às comunidades que, reunidas em conjunto, podem mapear e nortear percepções ampliadas ou restritas à adoção de investimentos sociais em ações de responsabilidade corporativa, conforme

análise dos estágios e Mirvis & Googins (2006) e critérios estabelecidos em projetos sociais por Melo Neto e Brennand (2004).

5 RESULTADOS DA PESQUISA

*Achávamos que poderíamos ficar sentados em Bentonville, cuidar dos clientes, zelar pelos empregados – e que o mundo nos deixaria em paz.
A coisa não funciona mais assim.
Lee Scott, CEO, Wal-Mart.*

Este capítulo demonstra os resultados alcançados a partir das entrevistas com as cinco empresas selecionadas, através dos seguintes blocos: análise dos estágios e investimentos sociais da Responsabilidade Social Corporativa e a contribuição dos investimentos sociais para a RSC, segundo Mirvis e Googins (2006).

Na análise dos estágios em Responsabilidade Social Corporativa, observa-se como as cinco empresas pesquisadas se posicionam junto ações sociais de cunho responsável, conforme as dimensões de Mirvis e Googins(2006).

A dimensão dos investimentos sociais aparece de forma sequencial no decorrer de cada estágio encontrado por empresa. A análise foi focada em investimentos sociais junto às comunidades.

A contribuição da análise dos estágios para a RSC segundo Mirvis Googins (2006) apresenta a discussão dos resultados encontrados nas empresas analisadas e a importância da dimensão dos investimentos sociais para os estágios em RSC.

5.1 – Análise dos estágios e investimentos sociais da responsabilidade social corporativa.

Os estágios de Mirvis e Googis (2006) demonstram que existe um processo de evolução natural nas empresas com relação às práticas de Responsabilidade Social Corporativa. Porém, para que as empresas possam

evoluir neste segmento é de fundamental importância diagnosticar os estágios em que se encontram a RSC em cada organização. Neste sentido, a análise aqui apresentada tem o objetivo de investigar o perfil e as características das cinco empresas nesta perspectiva.

Para ilustrar este resultado, foram considerados os mesmos estágios e etapas de evolução descritas por Mirvis e Googins (2006) como parâmetro de investigação. Assim, seguem abaixo análise e características de cada estágio encontrado vinculado a empresa pesquisada:

5.1.1 – Estágio elementar: Viação Urbana

Para Mirvis e Googins (2006), o estágio elementar em RSC se revela no momento em que a empresa apresenta compromissos vinculados a prestações de contas junto à sociedade por cumprimentos das leis trabalhistas. Também é caracterizado por possuir poucos investimentos internos e externos em ações sociais, observando-se pouca consciência do que venha a ser cidadania corporativa em sua dimensão de importância para o desenvolvimento da organização.

No que diz respeito ao “estágio elementar”, entre as cinco empresas analisadas, a que mais apresentou essas características foi a Viação Urbana, manifestando pouca profundidade de embasamento em ações de Responsabilidade Social Corporativa nos seguintes aspectos: estratégia de direção, liderança, relacionamento com seus *stakeholders* e transparência.

Na dimensão “estratégia de direção” existe uma preocupação em manter a organização dentro de ações sociais convenientes para o mercado. A Viação Urbana possui algumas ações em responsabilidade social, entretanto, não são bem planejadas e administradas com outros departamentos da empresa como se vê:

A questão da RSC faz parte da cultura. Por exemplo, a questão dos combustíveis e transportes que existe a preocupação de trabalhar de forma a agredir menos o meio ambiente. A RSC vem da Diretoria e

aqui as intenções de praticar ações sociais surgem com as necessidades. Por exemplo, existe uma lagoa lá no final do nosso terreno que ela é poluída e de alguma forma ela interfere. Devido isso nós já estamos pensando em desenvolver alguma ação para despoluir. Dessa forma as coisas vão surgindo. Não existe um setor exclusivo para tratar de ações de RSC. Ou seja, as coisas foram surgindo na própria diretoria e áreas que compõem a empresa. Por exemplo, a arrecadação de notas fiscais que surgiu a idéia em uma de nossas reuniões de gestores. Então alguém falou, vamos ajudar a idéia... é tão legal! . Outro dia vi uma ação dessas na Igreja... A Viação Urbana ainda não é uma empresa bem estrutura em RSC... (RESPONSÁVEL PELO RH)

Em termos de “liderança”, a Responsabilidade Social Corporativa não é difundida internamente e não existe uma área específica destinada à administração de RSC nos níveis internos na empresa. As lideranças não são ainda completamente preparadas e sensibilizadas para assumirem responsabilidades de caráter social corporativo, conforme pode se verificar:

Algumas ações sociais são acompanhadas pelo RH como é o caso das doações, outras são pela própria manutenção. Com relação às ações sociais, não existe nenhum diagnóstico, as coisas fluem de forma natural e surgem com as necessidades. Não existe aquela história de: vamos ver o que a partir de então iremos trabalhar. A medida que as coisas vão surgindo, as coisas vão acontecendo. Os investimentos ligados às ações sociais são administrados pelo RH, manutenção e Diretoria. Esta é a que é mais entusiasmada com ações em Responsabilidade social e ambiental. (RESPONSÁVEL PELO RH)

O “relacionamento com seus *stakeholders*”, quase não existe na Viação Urbana, pois a forma de gestão da empresa não oferece ações voltadas com este foco de atuação. Assim, a gestão carece de uma política voltada para a Responsabilidade Social Corporativa junto aos diversos públicos interessados: “não existe nada ligado aos fornecedores...”(Responsável pelo RH)

Analisado a dimensão “transparência”, observa-se pouca divulgação no que diz respeito às ações em gestão de responsabilidade social na organização. O que é divulgado aparece em sites, percebendo-se uma forte preocupação com a imagem:

O que se divulga internamente é como te falei. É via mural, cartazes. Agora, externamente, a gente divulga os projetos através de sites...

Não existe a divulgação do balanço social, mas nós temos site para divulgações de nossas ações. O que é divulgado são os prêmios para a mídia, mas reconheço que na Viação ainda não existe uma mídia forte. (RESPONSÁVEL PELO RH)

No que diz respeito aos investimentos sociais destinados às comunidades, a característica principal no estágio elementar diz respeito às doações sem compromisso.

Segundo Melo Neto e Brennand (2004), a empresa que possui características no estágio de doação está associada à filantropia tradicional, baseada em ações esporádicas. A empresa não se preocupa em oferecer continuidade a seus investimentos na dimensão da promoção do desenvolvimento humano, mas apenas suprir necessidades básicas como alimentar, vestir, patrocinar capacitação de forma temporal, arrecadar utensílios e mantimentos ou patrocinar projetos sociais para favorecer comunidades/ entidades. Neste aspecto a Viação Urbana assim se coloca:

De forma geral as nossas ações sociais estão voltadas para campanhas de doações. Por exemplo, natal solidário. Assim, nós não temos quase nenhum custo. Existe a questão da solidariedade em que a empresa participa através de doações. Essas doações têm datas específicas. Por exemplo, as nossas doações de lixo a gente doa para uma comunidade localizada próximo ao Cocó – comunidade Caça e Pesca. Esse material reciclado é plástico, papel, vidro etc. (RESPONSÁVEL PELO RH)

Assim, ações sociais desenvolvidas com este perfil na Viação Urbana são: Natal Amigo, Apoio Projeto Recicla, Ação Amiga, apoio a projetos sociais e incentivos sociais. A empresa atua mais precisamente nos bairros do Edson Queiroz e Serviluz.

Outro aspecto relevante observado no “estágio doação” refere-se à postura da empresa que atua de forma isolada, sem criar parcerias e redes de atuação. Neste sentido, a Viação Urbana aparece também com essa característica:

Na Viação Urbana não existe nenhum terceiro contratado para executar ações ou projetos sociais da empresa. De certa forma, o projeto Recicla a Gente poderia entender como dessa forma, mas não existe nenhum contrato. Não existe nada formal com outro parceiro. (RESPONSÁVEL PELO RH)

A fase do gerenciamento, caracteriza-se pela inexistência de acompanhamento de perto das ações sociais ou entidades que são beneficiadas pelas doações.

Na Viação Urbana, não existe gerenciamento por uma área específica em responsabilidade social ou ambiental, o acompanhamento é realizado pelas áreas que assumem as ações sociais de acordo com o seu segmento:

Com relação ao acompanhamento, não existe um acompanhamento direto não, pois nós sabemos que o projeto da comunidade tem uma idoneidade e que a gente já conhece. Por exemplo, as notas fiscais a gente doa para aquelas instituições, como a catedral, o projeto social Desafio Jovem, Lar Torres de Melo entre outras. A gente sabe que de certa forma são instituições sérias e que vão dar o destino correto para aquelas doações. (RESPONSÁVEL PELO RH).

O perfil do doador se caracteriza pela ausência de preocupação com relação ao desenvolvimento humano e incentivo ao protagonismo na estrutura das ações realizadas. Neste sentido, as ações de filantropia podem ter uma continuidade ano a ano no calendário da empresa, mas devem ser entendidas como esporádicas.

No caso da Viação Urbana, esse formato de ações sociais também aparece com bastante evidência em datas comemorativas durante o ano como o Dia das Crianças, Natal, Dia das mães, dentre outras. Enfatiza-se, aqui a preocupação que a empresa tem em realizar alguma ação social nas comunidades onde a Viação Urbana presta serviço:

Os investimentos destinados na comunidade é uma preocupação nossa. Principalmente com as comunidades que a gente sabe que os nossos ônibus trafegam, como é o caso Edson Queiroz, porque a comunidade vê e sabe que existe um maior respeito e que a empresa está atuando lá. As atividades são realizadas através do projeto Alunos Amigos e por meio de doações. Então a gente ao entregar doações, realiza um evento. Por exemplo: dia das crianças. (RESPONSÁVEL PELO RH)

Na Viação Urbana, os investimentos sociais se enquadram no estágio de doador com o foco externo. Nas ações ambientais internas a Viação Urbana aparece, com ênfase, investindo em práticas socioambientais. Entre os projetos se encontram: Programa na Medida – controle de combustíveis; Programa Fique Alerta – controle de lubrificantes, baterias; Programa Ciclos – tratamento e reuso da água; Programa Via Verde – reflorestamento; Programa Via Seletiva – coleta e reciclagem de lixo, Programa Uso Racional de Energia Elétrica e Projeto EconomiAR. Conforme o responsável pelo RH da empresa Viação Urbana:

As ações sociais da Viação Urbana estão mais voltadas de forma interna e ambiental do que para a sociedade de modo geral. A gente ganha prêmios, mas a comunidade não sabe que temos ações sociais. Nós acreditamos que somos uma empresa muito mais que uma geradora de empregos. Na preocupação ambiental através de nossos programas internos e no controle de poluentes independe de legislação. (RESPONSÁVEL PELO RH)

Este relato confirma o reconhecimento da Viação Urbana sobre suas ações voltadas para a despoluição do ar, valorizando prêmios recebidos ao longo dos anos como o prêmio Delmiro Gouveia em 2007 e 2008, Prêmio de Maiores e Melhores do Transporte e Logística, ao ser considerada a melhor empresa de ônibus urbano e metropolitano do Ceará e o Prêmio Cearense de Melhoria da Qualidade do Ar.

Em termos de visibilidade nos investimentos sociais destinados à comunidade, o estágio da doação aparece de forma a disseminar e divulgar apenas a marca. Outras vezes, apenas como incentivador de campanhas filantrópicas. A tendência é não se gerar mídia espontânea em Responsabilidade Social Corporativa, pois o investimento em visibilidade organizacional não está focado em ações que contribuam com a transformação social.

Outro aspecto relevante é que a empresa ainda não possui a compreensão suficiente de que investimentos em responsabilidade social e ambiental, bem administrados e realizados de forma responsável,

proporcionam uma visibilidade espontânea, ao mesmo tempo que contribuem para o desenvolvimento social:

Na verdade é uma questão de cultura mesmo a decisão de divulgar as ações socioambientais. As pessoas estão mais preocupadas em pegar o ônibus no horário e elas não estão preocupadas se a viação polui ou não polui. Faz sentido de certa forma divulgar isso para as pessoas, mas não vai ter impacto saber se a empresa está poluindo mais ou está poluindo menos. Você conhece o que é Prêmio Delmiro Gouveia, mas a maioria do usuário vai dizer: eu sei lá quem é Delmiro Gouveia, eu quero saber lá o que é Delmiro Gouveia. Quer dizer, é uma cultura que está muito mais além do que a empresa faz. (RESPONSÁVEL PELO RH)

Na Viação Urbana este perfil é detectado quando a organização, sentindo a necessidade de ampliar seu sistema de divulgação e comunicação, mostra-se ciente de que, investindo de forma mais organizada e planejada em investimentos sociais, conseqüentemente, criará maior retorno de visibilidade.

Observa-se nas organizações que a filantropia, mesmo nos níveis mais elevados de RSC, tende a permanecer. A diferença está na prioridade com que são conduzidas as ações. Neste sentido, a postura de doador ausente deixa de ser praticada, para surgir uma nova forma de filantropia. Agora voltada para o acompanhamento, monitoramento e resultados de entidades.

A Viação Urbana é uma empresa jovem e, apesar dos resultados analisados, vem se destacando em ações de responsabilidade ambiental. Prova disso é que vem sendo agraciada com prêmios na área ambiental.

5.1.2 Estágio engajado: Unimed Fortaleza

Esse estágio, segundo Mirvis e Googins (2006), é caracterizado pelo despertar organizacional sobre as causas de abrangência social. Tanto nos aspectos organizacionais, como em aspectos dos investimentos externos focados na filantropia e investimentos destinados ao entorno. A Unimed Fortaleza ilustra aspectos bastante marcantes com relação a esse estágio. Seguem as dimensões encontradas com essas características:

No conceito de cidadania e sua aplicabilidade, o foco conceitual e cultural da organização ainda está centrada na filantropia e na proteção dos que vivem ao seu entorno. Também a empresa começa a despertar para ações sociais mais consistentes em termos de RSC.

A Unimed Fortaleza é, entre as cinco empresas, a que demonstra características no “estágio de engajado”. Por meio de seus relatos constatou-se a existência de investimentos em filantropia e em projetos sociais no entorno de suas unidades:

Hoje ainda investimos em ações sociais de caráter assistencialista como é o caso da ação Solidarietà: um Santo Remédio e em doações de investimentos para diversas instituições. Mas recentemente, depois que criamos a área de responsabilidade social e ambiental, contratamos profissionais especializados, decidimos e começamos a admitir que investir em projetos sociais próprios oferece maior qualidade de trabalho em responsabilidade social e visibilidade também para a organização. Por exemplo: o projeto Cidadão: educação para a vida é um projeto que beneficia escolas públicas com ações semi-permanentes de medicina preventiva para crianças de 07 a 14 anos. Hoje estamos atuando na comunidade Cidade de Deus, bairro próximo ao hospital regional da Unimed Fortaleza...Já com todos os nossos *stakeholders* ainda não alcançamos o nível geral integrado. (GERENTE DE RSA)

Nas dimensões de “estratégia de direção” e “liderança”, a empresa começa a trabalhar de forma norteadora e oferecendo maior suporte, em termos de liderança, às ações voltadas para a área de responsabilidade social.

A Unimed Fortaleza começou a assumir maiores compromissos com a Responsabilidade Social Corporativa junto ao seu público interno e externo a partir do ano de 2007. Essa evidência é percebida através do seu depoimento:

Sobre a Responsabilidade Social Corporativa da empresa, eu me lembro há dois anos atrás, ou até três anos atrás, eu e só toda a Unimed que ainda tínhamos uma visão de filantropia. A visão de filantropia e as atitudes da filantropia, mas nós já fazíamos responsabilidade social em paralelo e não tínhamos essa consciência, porque quando uma empresa instala um tipo de refrigeração que não vai agredir o meio ambiente e ao mesmo tempo não vai contaminar o ambiente, com toda a preocupação ambiental do barulho ou poluição no HRU, isso já é uma ação de responsabilidade social. Quando você antes de imaginar o que era

RSC já ganhava prêmios do governo do Estado, porque nós tínhamos funcionários com deficiência física além do normal então já fazíamos responsabilidade social. Então fazíamos sim RS, mas não tínhamos a cultura, nem a filosofia, nem a definição e nem a área. Nós ganhamos prêmios e a filantropia começou a ficar encorpada. Muitas vezes era através de ONGs organizadas que nós começamos a fazer *bantmarketing* e aí começamos a ter uma nova Diretoria que ela trouxe essa filosofia de implantar o comitê. Quando implantamos o comitê não foi por grandes pressões, foi de melhorar e profissionalizar. Mas ao contratar uma consultoria, ao ter um comitê e a montar um departamento com coordenadora etc e tal, aí sim veio, de uma maneira tão substancial e surpreendente que reforçamos prêmios, inserimos a RSC no posicionamento estratégico e agora para completar estamos investindo internamente com os nossos funcionários, pois o que se percebe é que nos funcionários, líderes e cooperados ainda não absorveram, em termos de prática, o que venha a ser trabalhar com responsabilidade social. Algo que acreditamos que deveríamos ter feito antes de tudo. (GERENTE DE RSA)

Neste aspecto, a Unimed Fortaleza começa reconhecer e materializar este sentimento de empresa responsável ao colocar como destaque, pela primeira vez, a RSC como base de fortalecimento organizacional, junto aos seus *stakeholders* por meio de seus principais líderes.

Com relação à “transparência”, nesta dimensão, a empresa se preocupa em divulgar suas ações com seu público de maior interesse sem ainda se preocupar em evidenciar de forma ampla seus relatórios de gestão e balanço social.

Para Melo Neto e Brennand (2004), no “estágio de acompanhamento”, sua característica particular está na preocupação da escolha da instituição e na prestação de contas dos investimentos repassados às instituições beneficiadas e no seu monitoramento. O exemplo mais próximo desta fase é a Unimed Fortaleza que, em seus investimentos sociais destinados as comunidades, atualmente ainda possui ações em doações e repassa investimentos junto às entidades com a preocupação de acompanhar as ações realizadas por cada uma delas. Como pode ser observada no depoimento da ação social Solidariedade Um Santo Remédio:

Trabalhamos também com campanhas nacionais e regionais. Por exemplo, recentemente apoiamos e desenvolvemos uma campanha para ajudar as vítimas das cheias. Um outro exemplo de filantropia

que a Unimed permanece por uma questão política é a ação Solidariedade Um Santo Remédio em que doamos medicamentos para o posto de saúde de Messejana. (GERENTE DE RSA)

Empresas no estágio de acompanhamento de projetos sociais tendem a se preocupar em administrar melhor seus recursos. Nesta fase, a empresa começa a selecionar melhor o público ou a entidade a ser beneficiada. É o que se vê a seguir, com as entidades assistidas pela Unimed Fortaleza:

A Unimed Fortaleza algum tempo atrás investia apenas em instituições sem fins lucrativos. Com a implantação da área, começamos a administrar melhor nossos recursos através de relatórios, reuniões com as entidades e prestações de contas. Antes mal visitarmos as instituições, hoje nos preocupamos em fazer isso e também de capacitar as nossas entidades, porque temos que contribuir com o fortalecimento dessas instituições. Atualmente investimos em seis instituições: Elos da Vida, IPREDE, ABRINQ, Agência da Boa Notícia, Associação Maria Mãe da Vida, ADHFOR e Instituto de Apoio ao Queimado. (GERENTE DE RSA)

Em termos de atuação, no acompanhamento dos projetos da Unimed Fortaleza está evidenciada uma maior preocupação com os investimentos e o seu retorno. Observa-se, conseqüentemente, a ampliação de uma consciência solidária voltada para ações contínuas e de resultado:

Nós apoiamos entidades que possuem algum trabalho relacionado à área da saúde. Por exemplo: Instituto de Apoio aos Queimados trabalham com pessoas vítimas de queimaduras. Já o IPREDE, com a desnutrição de crianças. O Elos da Vida com crianças e jovens portadores de deficiência e assim se vai. (GERENTE DE RSA).

O gerenciamento, neste estágio, está centrado também no acompanhamento e monitoramento. A empresa, de forma inicial, tem a preocupação em administrar melhor seus recursos e verificar se houve retorno nas ações sociais desenvolvidas.

Em termos de estratégia, a organização trabalha de forma indireta, quando é repassado investimentos financeiros para entidades, conforme depoimento:

Algum tempo atrás apenas pedíamos uma prestação de contas, mas com a contratação de um profissional da área, começamos este ano a trabalhar com um processo de monitoramento que se divide em três etapas: cadastramento da instituição, relatório de campo e relatório financeiro. Exemplo disto é que este ano passado, ao implantarmos a nossa nova política de responsabilidade social e ambiental, chamamos todos os nossos parceiros e apresentamos os nossos formulários. Este ano, já fizemos alguns ajustes para melhor e o compromisso é que todo dia cinco de cada mês as nossas entidades deverão repassar todas as informações solicitadas. (GERENTE DE RSA).

Dessa forma, a empresa já reconhece a importância da valorização do social e entende que as ações devem ter um caráter contínuo, porque envolvem o nome da organização, sua credibilidade e marca. Neste sentido a Unimed Fortaleza começa a criar formas de melhor se assegurar com quem está trabalhando, proporcionando apoio institucional de forma filantrópica. Uma outra característica da Unimed Fortaleza é que a empresa, nesta fase, não trabalha com parcerias, mas de forma individual. Como se vê abaixo:

Para nós é fundamental sabermos que as ações desenvolvidas dessas instituições são contínuas e que existe uma credibilidade por parte da organização. Esta preocupação parte desde uma postura assumida internamente dos trabalhos realizados através de mídia, por exemplo...Realizamos a campanha de 30 anos da Unimed Fortaleza e fizemos com o foco de RSA. Colocamos um globo terrestre com cenas de pássaros, de água, de criança, falando do câncer, da aids. Também quando contratamos manequins para os nossos vts e propagandas nós procuramos pessoas que tenham uma essência de RSA. Exemplo é o Paulo Zulu que vive da natureza, mergulha e que só dá frutas e verduras para os seus filhos e pratica esporte. O nosso outro manequim, a Patrícia Pilar, foi vítima de câncer e que fez campanhas belíssimas divulgando o problema dela. Ela é um exemplo como cidadã, atriz e sensibilidade. E o outro foi agora o Marcos Palmeira que ele tem uma plantação de produtos orgânicos e que vende frutas e verduras, tem uma fazenda e é um natureza no bom sentido. Isso também é um fator que influencia na contratação. Enfim, tudo que a gente pode inserir a natureza com a RS com o marketing, misturar aí as duas coisas. A gente faz marketing não apenas para vender a marca, a gente faz marketing para vender qualidade de vida e para prevenir doenças junto com a medicina preventiva.(GERENTE DE RSA)

Na Unimed Fortaleza, percebe-se uma preocupação em apoiar e contratar entidades ou profissionais que possuam uma correlação com seu investimento (saúde) e que possam dar exemplo de cidadania em responsabilidade social. Essa característica é evidente no estágio engajado,

priorizando apoio ao público que possui afinidades na dimensão de transparência:

Anualmente divulgamos o nosso relatório anual da Unimed Fortaleza, este ano passamos a melhor divulgar as informações nos aspectos sociais através no balanço social da Unimed Brasil e Delmiro Gouveia. Este ano fizemos questão de apresentar em nosso relatório o balanço social do Delmiro Gouveia, já que fomos premiados com o primeiro lugar em investimentos sociais...Esse relatório é entregue atualmente a todos os nossos parceiros e médicos cooperados.
(GERENTE EM RSA)

Analisados os depoimentos colhidos conclui-se que a Unimed Fortaleza, na dimensão de transparência, começa a disseminar com maior ênfase seus investimentos sociais, evidenciando uma evolução conceitual neste estágio.

5.1.3 Estágio inovador: Grupo Pão de Açúcar

Para Mirvis e Googins (2006) esta fase de desenvolvimento em RSC é demonstrada nas empresas de duas formas: através da ampliação de práticas sociais responsáveis e através do aumento do nível de comprometimento em RSC. Altos níveis de inovação e de aprendizagem também marcam esta fase. A empresa se envolve com outras empresas especializadas e de referência na área, através de fóruns, conferências e outros eventos profissionais relacionados à RSC.

No caso do “conceito de cidadania” e “relacionamento com *stakeholders*”, a empresa nesta fase possui grande influência, porque possui uma cultura organizacional focada em princípios éticos e voltada para seus públicos interno e externo. Assim, possui influências múltiplas.

A empresa que apresentou maior evidencia de dimensões no “estágio de inovação” foi o Grupo Pão de Açúcar.

Segundo o entrevistado, o Grupo Pão de Açúcar possui uma boa relação com seus funcionários, demonstra ser justa em termos trabalhista,

incentiva boas práticas de alimentação saudável e saúde através de projetos sociais internos:

Internamente, a Companhia é bastante preocupada em pagar devidamente seus funcionários sem nunca atrasar, possui projetos sociais internos que incentivam boas práticas alimentares e saudáveis. Como é o caso do Programa Viva Melhor que cuida de uma melhor alimentação saudável para seus funcionários e o caso também do Pão de Açúcar Club que estimula práticas de atletismo para seus funcionários. Tenho colegas que já participaram de maratonas como a de Nova York e Paris porque alcançaram uma melhor performance. O melhor é que a maioria desses funcionários são de base. Aqui mesmo em Fortaleza tenho colegas que já participaram dessas maratonas. Existe uma cultura muito forte nestes aspectos. (RESPONSÁVEL PELO IGPA)

Preocupado com os clientes, o Grupo Pão de Açúcar diz inovar em atendimento desde a década de 1990. Recentemente, investiu na promoção de melhor tecnologia em suas lojas, favorecendo seus clientes com o conceito de lojas ecologicamente corretas, conforme depoimento colhido:

O grupo vem inovando em responsabilidade social junto aos seus clientes durante boa parte de sua trajetória histórica. Uma prova disso foi o trabalho desenvolvido pela *ambusman* Vera Giangrande que ganhou fama na sua forma de prestar atendimento de retorno aos nossos clientes. Um outro exemplo diz respeito ao investimento de nossas lojas tanto na questão tecnológica, como nos nossos *lay outs* que possibilitam maior agilidade e informação mais precisa. Existe o caso também das nossas lojas verdes que foram criadas de forma ecologicamente corretas e com o caráter educativo...(RESPONSÁVEL PELO IGPA)

Quanto aos fornecedores, o exemplo mais citado foi o programa Caras do Brasil que adota uma política de reconhecimento aos pequenos fornecedores que trabalham com produtos ecologicamente corretos, como se constata:

...Existem também ações sociais voltadas para os nossos fornecedores, como é o caso do programa Caras do Brasil. Esta iniciativa vem gerando oportunidades para pequenos fornecedores que possuem projetos de excelente qualidade, mas que não estavam sendo visto por falta de oportunidade. Também esse programa estimula produtores que trabalham com produtos orgânicos e artesanais.(RESPONSÁVEL PELO IGPA)

No caso da “transparência”, o foco são as divulgações de relatórios por ações realizadas, que podem ser observados em variados meios de comunicação. O Grupo Pão de Açúcar menciona seus resultados através de relatórios *on line*, balanços sociais e código de ética. Em seu site é possível acessar as demonstrações financeiras e relatórios anuais do período de 1999 a 2009, assim como o estatuto social, o código de ética e sua política de divulgação.

Com relação aos investimentos sociais, o Grupo Pão de Açúcar apresenta características no “estágio de doação”, no “desenvolvimento de projetos sociais próprios” e na “geração de transformação individual” considerada característica mais evoluída.

Muitos são os projetos sociais desenvolvidos pelo Grupo Pão de Açúcar, conforme relato colhido:

No início do ano de 2009, apareceu a campanha na bandeira Pão de Açúcar: Dê asas a outras imaginações. Doe livros! O objetivo é arrecadar livros para as instituições que vivem ao entorno. Em dezembro teve também o Natal Solidário. Todos os panetones de fabricação própria Extra, Pão de Açúcar e Comprebem, ao serem comprados, uma parte desse faturamento da venda foi doado a AACD – Associação de Assistência a Criança Deficiente. Na bandeira Extra, foi feito um carrinho solidário (Natal Feliz para Todos Existe) onde foi estimulado a doação de alimentos não perecíveis pelos clientes. O total da quantidade arrecadada foi dobrado pela bandeira. Foram arrecadadas 206 toneladas. Outra campanha que o Grupo realizou, foi à campanha de arrecadação de roupas para as vítimas de Santa Catarina, realizadas em todas as lojas do Brasil. (COORDENAÇÃO DE COMUNICAÇÃO NORDESTE).

Durante anos o Grupo investiu em dois projetos sociais com o caráter de consumo consciente. Um foi o Pão de Açúcar Kids. Foi construído um supermercado para crianças. Lá as crianças transitavam no supermercado sendo orientadas de como consumir de forma consciente. Outro exemplo é o projeto A Escola Vai ao Extra que agendamos junto as escolas públicas uma visita ao Extra para que as crianças conheçam o que é um supermercado e também de como devem consumir de forma consciente...Para isso contratamos um terceiro para executar o projeto. (RESPONSÁVEL DO IGPA)

O estágio de geração de transformação social individual está associado aos investimentos em projetos sociais com características próprias e

específicas que contemplam uma metodologia focada no desenvolvimento humano. Esta característica de investimento gera projetos que possuem em sua base metodológica ações educativas voltadas para o resgate da cidadania, identidade, ética, protagonismo, entre outros valores que são transversais para a transformação social e humana. Além disso, podem ser disseminadas sem perder as suas características, pois existem técnica e metodologia de replicabilidade. Dessa forma, este estágio é caracterizado pelas tecnologias sociais, assim vinculadas pelo Grupo Pão de Açúcar:

O Instituto Grupo Pão de Açúcar durante anos investiu em projetos sociais próprios que foram encomendados para beneficiar em primeiro momento aos filhos de funcionários. Logo após alguns anos, as tecnologias surgiram foram destinadas às comunidades...Para criá-las o Grupo contratou profissionais em organizações especializadas no que queríamos. Assim, cada programa tinha os valores do grupo e o jeito de ser dos nossos costumes. Em média duravam entre seis a três anos de duração. A intenção era que a criança pudesse ficar por muitos anos nas Casas. (RESPONSÁVEL PELO IGPA)

Nesta fase, as organizações já possuem uma consciência mais abrangente, no que diz respeito aos investimentos sociais junto às comunidades. As empresas não apenas doam, monitoram e inovam. Elas geram produtos sociais capazes de promoverem transformação social, porque são investimentos contínuos, que desenvolvem uma metodologia fundamentada no protagonismo. A grande questão é que, neste estágio, o “raio” de atuação se expande deixando de ser trabalhada em uma só comunidade específica. As empresas passam a atender a um público mais abrangente e, por essa razão, seus resultados aparecem de forma esporádica em termos de transformações individual e coletiva.

O foco no estágio da geração de transformação individual diz respeito a segmentos populacionais em situação de risco que aparecem de forma pulverizada ou em uma determinada comunidade ao entorno. Porém, ainda não possuem uma atuação que favoreça de forma sustentável a população escolhida, pois ainda não existe um processo contínuo. Nesta fase

também a empresa se caracteriza em contratar terceiros com *expertise* e ao mesmo tempo atuar com múltiplas parcerias.

No caso do Grupo Pão de Açúcar, foi evidenciado o foco em comunidades que vivem ao entorno e na população em geral da cidade de Fortaleza. As tecnologias são replicadas nas chamadas Casas Comunitárias do Instituto Grupo Pão de Açúcar, mas não possuem ainda alcance ao público, atendendo-o de forma sustentável. Quanto ao desenvolvimento dos programas, existe a preocupação constante em relação à constatação dos benefícios atingirem o público-alvo, não apenas com relação ao conteúdo técnico, mas também à aprendizagem, à absorção e ao desenvolvimento cognitivo. Como se vê:

Os nossos programas estão fundamentados através do conceito de desenvolvimento humano da UNESCO que é aprender a aprender, aprender a conviver, aprender a fazer e a aprender a ser. Devido a isso os projetos foram encomendados para terem esses pilares, porque acreditamos que seja o melhor. Hoje trabalhamos com o projeto de música. E faz mais de oito anos que investimos em jovens através desses conceitos...Outro projeto que investimos no desenvolvimento cognitivo foi o programa Um Passo a Mais que oferecíamos às crianças a metodologia PEI – Programa de Enriquecimento Instrumental que ampliava a cognição do ser humano.(RESPONSÁVEL PELO IGPA)

Neste sentido, os investimentos sociais, neste estágio, caracterizam-se em ações com prazos determinados e ênfase no desenvolvimento humano. Os projetos possuem um formato de tecnologias sociais, mas ainda não possuem um modelo que proporcione ênfase de sustentabilidade no que diz respeito ao desenvolvimento comunitário. Existem sim, ações que beneficiam parte da comunidade ao entorno ou não. Sobre a estratégia, as empresas nesta fase trabalham de forma direta, ou seja, a empresa realiza os projetos e os administra. No entanto, quem os executa é o parceiro executor.

O gerenciamento é caracterizado com ênfase no planejamento, monitoramento e pedagogia ou metodologia de aplicabilidade. No que diz respeito a este aspecto, o Instituto Grupo Pão de Açúcar aplica em seus relatórios indicadores quantitativos, qualitativos e sociais:

Todos os relatórios dos programas são enviados a São Paulo e existe uma preocupação desde o início não apenas com o aluno, mas também com a família. Por exemplo: a gente antes de começar um programa, realiza uma reunião de pais, em que apresentamos um termo de compromisso para que a família possa saber quais as responsabilidades assumidas por cada um. Inclusive a responsabilidade dele como responsável...Então tentamos documentar tudo através de relatórios. Porque a gente vê a questão não apenas da presença dos alunos, mas no seu desenvolvimento; pois para nós é muito importante prestar contas à sociedade, como também ao grupo. (RESPONSÁVEL PELO IGPA)

No que diz respeito à visibilidade, as tecnologias sociais tendem a proporcionar às organizações maior credibilidade em relação à natureza de seus investimentos sociais externos destinados às comunidades, porque geram produtos com maior qualidade em desenvolvimento humano.

No Grupo Pão de Açúcar, essa situação é observada nas Casas Comunitárias que estão localizadas nos estados de São Paulo, Rio de Janeiro, Fortaleza e no Distrito Federal. Programas como Esporte & Ação, Um Passo a Mais, Nossa Língua Digital, entre outros, foram disseminados nas regiões em que o grupo possui Casas Comunitárias. Aqui, em Fortaleza, a Casa do Instituto oferece à população programa de música Acordes Terra do Sol por dois anos e desde 2003 possui uma orquestra composta por 45 integrantes. Esse resultado é fruto do trabalho desenvolvido com jovens carentes. Seguem abaixo depoimentos sobre a iniciativa do Instituto:

A diferença está na metodologia empregada no Instituto que é diferente de muitos outros projetos semelhantes, porque o Instituto é um lugar onde os alunos e os professores sempre estão aprendendo um com o outro. A diferença está no tratamento que os professores têm com a gente; existe uma preocupação e acompanhamento para que o programa aconteça de forma por inteiro. Acredito que está na forma de parceria do trabalho e pela oportunidade que os professores nos dão de falar e nos expressar... O Instituto viabiliza todos os recursos necessários como camisetas, instrumentos musicais, instalações, liberação de bolsa (R\$ 90,00), cadernos... Desde 2001 o programa de música existe. Vai fazer 09 anos em agosto. (ALUNO DO PROGRAMA ACORDES TERRA DO SOL)

O gerenciamento no estágio de investimento em geração é realizado de forma periódica e contínua. Existe a preocupação em prestar contas não apenas com a empresa, mas também com a sociedade. Como se constata:

Todos os nossos projetos são administrados e supervisionados pela própria empresa. A equipe do Instituto Grupo Pão de Açúcar é que acompanha e administra todos os investimentos destinados as comunidades. Para isso, aplicamos relatórios e exigimos que o terceiro venha a passar os indicadores de resultados que o grupo acha necessário. Depois prestamos contas à empresa e à comunidade. (RESPONSÁVEL DO IGPA)

No caso do Grupo Pão de Açúcar, o entrevistador diz que o retorno de visibilidade está nos números apresentados em termos de investimento, capacitação e acolhimento nas Casas desde 1999. Segundo a área de comunicação, foram mais de 110.000 pessoas (crianças e jovens) beneficiadas. Aqui, em Fortaleza, foram aproximadamente 10.000 pessoas.

Com relação à continuidade dos investimentos, a área de Comunicação e o Instituto Grupo Pão de Açúcar afirmam que houve uma retração nos investimentos destinados às tecnologias sociais oferecidas às comunidades. O motivo alegado foi a ocorrência de um período de transição, quando se observaram mudanças de presidências e diretor que afetaram todas as áreas da empresa, inclusive os investimentos destinados ao Instituto Grupo Pão de Açúcar:

O Instituto Grupo Pão de Açúcar foi criado em 1999. Desde então chegou a atuar com mais de 10 tecnologias sociais à disposição da sociedade. Hoje, as principais casas permanecem, mas ficamos com apenas o programa de música. Acho que o mesmo foi escolhido porque é um cartão postal para o Grupo e por outro lado foi o próprio Abílio Diniz que pediu...O Instituto chegou a receber 12 milhões de reais para investimentos externos junto às comunidades. Hoje trabalha com apenas 6 milhões....houve uma série de mudanças e nós acreditamos que essas mudanças ocorreram porque a empresa mudou seu foco de investimentos sociais...com relação ao aumento de doações, essa é uma estratégia da empresa atual. (RESPONSÁVEL PELO IGPA)

Outro aspecto apresentado na pesquisa junto ao Grupo Pão de Açúcar é o conceito de desenvolvimento comunitário que aparece sendo divulgado em seus pilares de RSC, conforme depoimento:

No Grupo Pão de Açúcar os investimentos sociais são destinados a três causas: somar qualidade de Vida (bem estar do indivíduo), multiplicar a consciência no consumo (questões ambientais) e dividir com a comunidade que é a causa que trabalha com o desenvolvimento comunitário. Causa esta que conta com projetos educacionais (Programa de Música), campanhas de arrecadação realizadas nas lojas do Grupo, campanhas de vacinação realizadas com parcerias de secretarias de saúde, doação de alimentos para entidades cadastradas nas lojas, incentivo a pequenos artesãos comercializando seus produtos por meio do programa Caras do Brasil. (RESPONSÁVEL PELO IGPA)

O Grupo Pão de Açúcar enquadra-se no estágio de inovação com características de investimentos sociais no estágio responsável. Esta evidência é confirmada no formato dos projetos sociais investidos pelo Grupo em tecnologia social.

5.1.4 Estágio Responsável: COELCE

Segundo Mirvis e Googins (2006), a fase do “estágio responsável” toma medidas no sentido de conduzir a RSC para as “linhas do negócio”. Nas questões operacionais, a empresa trabalha através de metas estabelecidas e indicadores-chaves do desempenho e do acompanhamento de resultados obtidos através dos indicadores de gestão *scorecard*.

O “conceito de cidadania” e “posicionamento gerencial” em RSC estão vinculados ao da sustentabilidade alinhada ao *triple bottom line*, ou seja, trabalha no aspecto social, ambiental e econômico. Ao tempo que a empresa demonstra características de ser proativa nas questões de gestão em RSC junto aos seus diversos públicos interessados.

A empresa que apresentou maior números de características no estágio responsável foi a COELCE, por evidenciar estar alinhada ao posicionamento estratégico de sustentabilidade do Grupo Endesa. A empresa parece estar orientada para trabalhar seguindo os princípios e valores do grupo na dimensão de gestão do *triple bottom line*.

No caso da COELCE, essa característica aparece de forma evidente em seu posicionamento e no sistema de governança corporativa entre seus principais líderes.

Todo o grupo Endesa trabalha com conceito de *triple bottom line*, ou seja, a questão da sustentabilidade, como o econômico, social e meio ambiente. Você mesma pode observar que o nosso relatório, nós temos um política onde tudo se baseia nos sete compromissos. Por isso existe todo um compromisso voltado para PES – Política Empresa de Sustentabilidade. Ela fala exatamente o plano de sustentabilidade e aqui ele vai colocando quais são os indicadores da política estratégica. A gente busca o nosso equilíbrio sustentável e isso tá muito presente no nosso mapa estratégico. No coração do nosso mapa estratégico nós temos como missão principal de sermos a empresa mais admirada no Estado do Ceará. Para que a Coelce possa ser essa empresa nós temos que ter o nível qualidade de eficiência mundial nas operações, ou seja, qualidade no fornecimento de energia é quando a pessoa for buscar um atendimento no serviço a gente atender prontamente, ter custo etc. Ao mesmo tempo, na sociedade é sermos uma referência em responsabilidade e meio ambiente. Talvez este seja um dos motivos que nós estamos conseguindo se expor e ser essa empresa reconhecida nesta questão de RSC. (GERENTE DE RSA)

Nesta fase de estágio responsável, a COELCE parece procurar trabalhar de forma alinhada na formação de parceria e alianças estratégicas, demonstrando manter bom relacionamento com seus *stakeholders*. Esta forma de gestão aproxima as relações, apara arestas de comunicação e fortalece institucionalmente a empresa no que diz respeito ao sua gestão de RSC junto à mídia. Neste caso, a COELCE desenvolve ações junto aos seus fornecedores, bem como junto à sociedade (comunidade) e ambas as partes, a empresa e os *stakeholders* se beneficiam mutuamente. É o que se pode observar no depoimento abaixo:

Para nós é integrar os nossos parceiros aos nossos negócios. Então é fundamental para a gente ter um time integrado com o nosso posicionamento estratégico. Então os nossos parceiros também participam do nosso planejamento estratégico. Para nós é de fundamental importância que eles venham a saber a onde a Coelce quer chegar. Ou seja, se eles estão dentro do planejamento, estão olhando e enxergando, ao sair daquela sala ficou muito claro. Então ele participou, mostrou suas dificuldades...as vantagens é que se parceiro trabalha desde seu planejamento estratégico é uma relação assim de conexão. Então nós não temos grandes dificuldades deles entenderem como a empresa trabalha. Então é uma relação de integração. (GERENTE DE RSA)

O entrevistado exteriorizou em sua análise que a COELCE, junto à comunidade, presta um atendimento diferenciado e que essa postura melhora a relação e incentiva mudança de valores em responsabilidade social:

Com relação à sociedade, hoje a COELCE realiza pesquisa juntamente com a Empresa Brasileira de Distribuidora de Energia Elétrica, então a gente busca estar próxima da sociedade, entender a sociedade e criar soluções. A gente busca soluções e realiza diagnósticos para a criação de projetos. Tanto na questão social que é o caso da Ecoelce. E também de levar produtos para satisfazer mais a sociedade. Antigamente quando alguém fazia uma chamada para a COELCE, quando sua casa tinha faltado energia, nós chegávamos lá trocávamos a peça, mas quando não dava para trocar não trocava. Dizia olha cliente: Desculpe-me é sábado, cinco horas da tarde, mas o problema é interno, ou seja, o problema é seu. A gente viu que esse tipo de atendimento não dava retorno de satisfação e relacionamento. Hoje a gente vai lá, faz um orçamento e diz o problema, pergunta se deseja que a COELCE faça o reparo no momento. Se sim, diz o custo e avisa que vai ser debitado em sua conta. Pronto, saiu de lá e deixou o cliente atendido. Isso sim é você começar um bom relacionamento indo além de sua obrigação. (GERENTE DE RSA)

Com relação à “transparência”, nesta fase de estágio prevalece o compromisso assumido junto à sociedade e ao seu público interno. A COELCE neste aspecto evidencia uma preocupação de repassar todas as informações em termos de gestão corporativa e ao mesmo de RSC aos seus funcionários, conforme depoimento adquirido:

Através de nosso relatório de sustentabilidade. Nosso relatório, ele é feito por base pelo GRI, metodologia internacional que trata da questão da conduta da empresa, nosso código de ética empresarial, trabalha pela erradicação do trabalho forçado e infantil etc. Nós estamos no nível A e o que nos falta é o A+. Mas por enquanto ele é auto declarado, ele não foi checado como relatório, mas para ter a validade do + precisa estar auditada e por questões financeiras empresa acha que ainda não é o momento por adquiri-lo. No ano passado ficamos com o terceiro melhor relatório do Brasil. Então é aí onde a gente declara e mostra o nosso compromisso com o tripé de sustentabilidade. Ano passado também nós criamos a feira de responsabilidade social da COELCE e cerca de mais de 2000 pessoas participaram...Alem da intranet, nós imprimimos o nosso relatório e treinamos 800 pessoas, pois nós não queríamos apenas entregar o relatório. A gente explicou o relatório. Para as pessoas entenderem a onde elas então participando de cada uma desses processos. (GERENTE DE RSA).

Na dimensão dos investimentos sociais, a característica de estágios que aparece na COELCE diz respeito a doações e acompanhamento de projetos sociais. Porém, o estágio mais evidenciado refere-se ao do desenvolvimento de projetos sociais próprios.

Sobre as doações a COELCE informa na entrevista que apenas investe em campanhas nacionais, mas no site da empresa constata-se que a COELCE patrocina entidades que possuem projetos na área da cultura, esporte e projetos que incentivam os direitos da criança e do adolescente na região, contrariando o entrevistado, que afirma: “ Os únicos projetos de filantropia que adotamos, diz respeito a campanhas nacionais. Exemplo: Vítimas das enchentes”. (GERENTE DE RSA)

No estágio do desenvolvimento de projetos sociais próprios, a pesquisa aponta a COELCE como sendo o exemplo de maior ênfase nesta fase, pois todos os projetos divulgados, estão voltados para o desenvolvimento humano de forma pontual, apesar de ter ações contínuas junto às comunidades, ou seja, os projetos são próprios, estimulam a mudança de comportamento voltada para o exercício da cidadania, mas ainda não possuem uma metodologia voltada para o desenvolvimento de forma mais completa e abrangente.

Dessa forma, no contexto de atuação, o estágio de desenvolvimento em projetos sociais, geralmente atuam ao entorno da empresa e em segmentos populacionais em situação de risco. Tais projetos se caracterizam por serem executados através de terceiros especialistas na área. Seguem, abaixo comentários evidenciados em entrevista:

O exemplo do projeto Ecoelce, a gente procura a comunidade e o líder comunitário para que se envolva no projeto. Então queremos instalar o Ecoelce no bairro tal. O que a gente faz? Procuramos uma liderança comunitária, uma estrutura física para acolher o projeto e contratamos um parceiro executor para seguir um cronograma de visitas. O projeto surgiu pela necessidade de minimizar os “gatos” e ao mesmo tempo favorecer a comunidade de que a mesma viesse a pagar suas contas. (GERENTE DE RSA)

Com relação ao foco de atuação, a empresa centraliza suas ações no social, mas também no econômico e no organizacional. A natureza de suas ações em projetos sociais, em sua maioria, possui tempo determinado para concluir. Exemplo disso é evidenciado no projeto Ecoelce que possui a sua aplicação contínua, porém, torna-se uma ação pontual, pois sua metodologia está voltada apenas para o incentivo do consumo consciente. Não se preocupando em investir em projeto social que possa desenvolver o senso do protagonismo e empreendedorismo social.

Em termos de acompanhamento administrativo, no estágio de desenvolvimento em projetos sociais, existe um diferencial entre os dois primeiros níveis, a doação e o monitoramento. A diferença está na forma como a empresa se comporta em assumir um determinado investimento, podendo a empresa deixar de ser uma mera financiadora, transformando-se em realizadora do projeto. A empresa então passa a coordenar, orientar e intervir, quando necessário, para a melhoria do projeto.

Sobre o assunto, o entrevistado da COELCE assim explana:

Existe uma equipe que trabalha com os projetos sociais e outra que trabalha com os projetos ambientais. Além disso, também nós temos os ecotimes que realizam trabalhos voluntários. A gente tem essa força extra para realizar nossos projetos. Existe assim, todo um processo de acompanhamento, porque não podemos investir sem ter retorno...Eu quero lhe dizer que os projetos surgem vendo uma questão social, ambiental e também econômica, porque não adianta gastar no social se a empresa não tem como se sustentar. Então tem que ter o equilíbrio financeiro nisso.(GERENTE DE RSA)

Projetos da COELCE com características no estágio de desenvolvimento em projetos sociais são: programa Ecoelce, Escola COELCE Caminhos Eficientes, COELCE Solidária, Baú da Leitura, Eficiência Energética, Troca Eficiência, Grafitando com Arte, Uma Luz para o Verde, Cine Ceará e Energia Social.

Com relação à visibilidade, neste estágio, a empresa contribui para as mudanças de comportamentos social e cultural de uma determinada cidade ou comunidade. Projetos sociais que possuem tais características, e que apareçam em formato de boas ideias, podem gerar mídia espontânea segundo a opinião da COELCE:

O projeto Ecoelce e o projeto da troca de geladeiras, onde a COELCE troca uma geladeira usada por uma geladeira nova. Várias empresas do Brasil poderiam fazer esse projeto, mas isso não acontece. O que a COELCE deseja é garantir uma eficiência energética. O pior presente que pode dar a alguém é dar uma geladeira velha, porque o consumo de energia é um absurdo. Este ano já trocamos 19 mil geladeiras. O projeto é simpático, reduz o consumo de energia e ainda oferecemos uma geladeira nova. No caso da Ecoelce isso também acontece. As pessoas chegam a se animarem quando tomam conhecimento que o projeto irá para aquela comunidade. Esse tipo de ação é impossível não gerar mídia espontânea. (GERENTE DE RSA)

Os estágios de desenvolvimento em projetos sociais próprios evidenciados na COELCE, possuem características de ações sociais e ambientais de forma pontual, ou seja, os projetos são próprios, estimulam a mudança de comportamento voltada para o exercício da cidadania, mas ainda não possuem uma metodologia voltada para o empreendedorismo social.

Assim, em termos de gestão em RSC, a COELCE apresenta características no estágio responsável, porém, no que diz respeito aos investimentos sociais focados junto às comunidades, está classificada no estágio inovador, por investir apenas no “desenvolvimento de projetos sociais próprios”.

5.1.5 Estágio Transformador: Petrobras/Lubnor

No “estágio transformador” do modelo de Mirgis e Googins (2006), o conceito de cidadania se encontra numa fase em que as empresas não mais tendem a imitar ações de outras corporações e assumem uma postura de inovação e identidade própria em RSC. As organizações possuem seus valores

corporativos alinhados à gestão em RSC e preocupam-se com causas sociais em nível local ou mundial. Mostrando-se atuante, a performance da empresa aparece disseminada culturalmente no âmbito interno e também externo por divulgar suas ações de forma transparente para todos os públicos. Também seus investimentos possuem continuidade, revelam preocupação com a autossustentabilidade de seus beneficiários e possuem grandes redes de parceiros.

Na dimensão da “estratégia direção”, o objetivo em Responsabilidade Social Corporativa se define na prática organizacional de seu corpo de gestores. Dessa forma, trabalhar com gestão focada em RSC é mais que uma questão de necessidades de reconhecimento na organização, mas o intuito de adquirir as características de empresa sustentável de forma interna trabalhando na formação de redes sociais externas.

Sobre o tema o entrevistado comenta:

Na verdade, a empresa tem dentro de sua missão o comportamento e ações a serem seguidas na companhia. A empresa tem uma carga etnológica muito forte. São premissas que são estabelecidas e devem ser praticadas. Por exemplo, existem instrumentos de gestão que medem essas práticas e que se chamam EVTE – Estudo de Viabilidade Técnica Econômica. Neste instrumento também foi acrescentado o Estudo de Viabilidade Técnica Econômico Social e Ambiental, ou seja, o EVTESA. Exemplo disso foi que algum tempo atrás nós tivemos uma idéia de colocar uma planta piloto de energia eólica. Quanto foi feito o estudo do EVTESA, percebeu-se que, se fosse instalado o projeto, o mesmo geraria um efeito permanente de luz e sombra. E que para a comunidade afetaria mais que ajudaria. Todo esse trabalho é realizado por uma equipe de técnicos e profissionais que levantam hipótese. Neste caso, o projeto foi cancelado. (GERENTE DE COMUNICAÇÃO)

Com relação à “liderança” e ao “posicionamento gerencial”, a Petrobras/Lubnor diz possuir uma política de RSC alinhada às práticas de gestão. Com este objetivo as lideranças compartilham experiências e prestam contas de suas ações em gestão de RSC. Ao tempo que são proativas e responsáveis como se confirma abaixo:

A gestão da Petrobras é feita através do Balanço *scorecard*. Dentro de seu bojo traduz a aplicabilidade da RSC. Exemplo: Existe a necessidade das lideranças da empresa serem avaliadas também em RSC. Para isso são avaliados por indicadores e metas estabelecidas. Além de que cada gerente assina um termo de compromisso. Assim, a coisa se encontra no ponto de vista filosófico e estratégico, técnico e operacional. Considero a gestão da empresa brilhantemente concebida, porque tem fatores de mensuração de resultados, em que todos os setores se encontram a fim de alcançar seus resultados... Não se implanta responsabilidade social por decreto, porque a organização está a todo instante sendo checada em RSC diante do mercado. Portanto existe sim lideranças que são mais atuantes que outras, mas através de uma política de gestão é possível alinhar interesses. (GERENTE DE COMUNICAÇÃO).

No aspecto “transparência”, a organização, além de investir em boa mídia e em todos os meios de comunicação, compartilha seus resultados e solicita melhorias aos seus *stakeholders*.

Neste aspecto, a Petrobras/Lubnor investe na divulgação de sua forma de gestão em RSC em seus diferentes meios de comunicação enfatizando a mídia espontânea. Também, possui uma postura voltada para a transparência de relações. Como se vê abaixo:

Redes internas de notícias, quadros de avisos, reuniões para análise crítica mensais que envolvem gerentes e colaboradores. No cronograma dessa análise crítica tem roteiro a ser sugerido sobre RSC. Já de forma externa trabalhamos com Assessoria de Imprensa, contratos de patrocínios, Balanço social, divulgação de site entre outros... Mas o que vale para nós é a mídia espontânea. Na verdade desde que a Petrobras reconhece que a sua atividade gera impacto junto s comunidades, por isso procura as mesmas. Por exemplo, quando é instalado um gasoduto muito extensivo a Petrobras tem toda uma preocupação de ouvir a comunidade e ao mesmo tempo de capacitar. Para isso a Petrobras precisou de mais de 10 anos de certificações ambientais.(GERENTE DE COMUNICAÇÃO)

A Petrobras/Lubnor, em termos de investimentos sociais junto às comunidades, apresenta características do estágio de doação, desenvolvimento de projetos sociais próprios e na geração de transformação coletiva. Neste último estágio, a Petrobras/Lubnor é a única empresa pesquisada a apresentar essa característica, pois nos investimentos destinados a Fortaleza, o projeto Arte e Costura, desenvolvido na comunidade

do Castelo Encantado no Mucuripe, apresenta um formato voltado para o empreendedorismo social.

No “estágio de doação” a Petrobras/Lubnor apresentou um resultado diferenciado das demais empresas pesquisadas, pois apenas investe em situações de calamidade pública. “A Petrobras investe em filantropia com projetos sociais que tenham um caráter de calamidade pública. Exemplo: vítimas das enchentes sul e nordeste “. (GERENTE DE COMUNICAÇÃO)

No estágio da “geração de transformação coletiva”, além de ser geradora de tecnologias sociais, a empresa possui a característica de ser sustentável, por ter uma metodologia voltada para o desenvolvimento humano fundamentada no resgate da identidade, cidadania e protagonismo.

Tecnologias que podem ser replicadas e atuam junto às comunidades proporcionando a oportunidade de andarem com “suas próprias pernas”, por meio da geração de renda justa e ecologicamente correta, contribuem em prol do empreendedorismo social e desenvolvimento comunitário, citado por Melo Neto e Brennand (2004). Portanto, a característica principal da Petrobras/Lubnor de investimentos sociais refere-se à geração de transformação coletiva.

Empresas que atuam neste nível têm um compromisso a mais junto à sociedade, porque entendem, e compreendem, que trabalhar comunidades também gera retorno para a própria organização. Ela compreende que estar localizada em uma determinada região gera impacto e que é responsabilidade da organização atuar de forma justa e em parceria com a comunidade onde atua. Também nesta fase as organizações deixam de se preocuparem com o entorno e começam a assumir compromissos sociais e ambientais de caráter nacional e internacional.

O foco de investimentos sociais no estágio de transformação coletiva se caracteriza por trabalhar com problemas sociais de segmentos

populacionais em situação de risco, priorizando o entorno ou não, onde realiza um delineamento de área a ser trabalhada.

Em termos de atuação, a empresa gera parcerias múltiplas e cria redes sociais. Com relação à Petrobras/Lubnor, tal situação é relatada de forma ainda limitada, sendo evidenciada na contratação de parcerias, quando se pergunta se existe algum tipo de pesquisa para se investir:

Sempre através de parcerias por meio de contratos. E também de portfólio que evidencie expertise para gerar resultados de transformação. Aporte de recursos de parceiro, procurando alinhar o coletivo desse entorno e sempre com o parceiro executor e competência técnicas da Petrobras...A gente faz a cada dois anos um sistema de medição da imagem corporativa. Essa pesquisa procura medir a percepção que as comunidades têm da Petrobras. Também é feito um monitoramento de indicadores sociais. Dessa forma se elabora um projeto social. (GERENTE DE COMUNICAÇÃO)

O gerenciamento é evidenciado na ênfase ao planejamento, monitoramento, pedagogia e formação de redes de forma direta. Neste tipo de investimento não existe mais doação, mas monitoramento voltado não apenas para a prestação de contas, mas para os resultados de mudanças de comportamento. Existe também uma nova percepção de inovação, voltada para soluções de problemas compartilhados com a comunidade. Também a tendência é de gerar redes sociais e essa administração é acompanhada de perto pela empresa junto ao parceiro executor e a comunidade.

Sobre o tema, assim se coloca o entrevistado:

A severidade que a gente trata esse trabalho é baseado em indicadores e prestações de contas. Por ser muito minucioso, rigoroso e feito na sua integralidade, poucas entidades se dispõem a ser parceiro, porque exigimos muito e estamos muito atentos...para realizarmos o projeto, mobilizamos várias lideranças comunitárias ao entorno, porque a idéia era que pudéssemos promover, criar uma grande rede. (GERENTE DE COMUNICAÇÃO)

Com relação ao objetivo de alcance em retorno social, o foco está em múltiplos benefícios sociais direcionados à comunidade, no que diz respeito à mudança de comportamento voltado para o protagonismo e a transformação

social, por meio do resgate de valores e da geração de renda. Nesta fase, se espera que a comunidade possa transformar a sua realidade ao entorno de forma participativa. Empresas que atuam neste estágio proporcionam às comunidades o direito de serem ouvidas e, de acordo com suas necessidades, elaboram projeto que possam contribuir para o desenvolvimento social, econômico e ambiental da comunidade. Quando questionada sobre o que espera de retorno, a Petrobras/Lubnor também se enquadra no perfil:

O que esperamos é autonomia da comunidade. Que lhe sejam possíveis gerar a sua sustentabilidade e o seu desenvolvimento. O emprego é um paliativo necessário, mas eles precisam do exercício de assegurar a empregabilidade e a geração de renda. Com relação à continuidade, a Petrobras não lava as mãos quando termina o ciclo de investimento, ela continua acompanhando... Há 8 anos que o comitê comunitário e lideranças comunitárias colabora dizendo, como, quando e a onde devemos investir no social. Às vezes na reunião de planejamento, a comunidade não sabe transmitir direito o que querem, mas não precisa tanto para saber o que necessitam. Dessa forma, a Petrobras aporta a força motriz que otimiza o grupo.(GERENTE DE COMUNICAÇÃO)

A visibilidade do retorno da mídia espontânea é fundamentada em resultados que trazem melhorias para a organização e também para a comunidade, porque ambos se beneficiam. Nesta fase, a organização se preocupa com a mídia, mas não investe em propaganda para divulgar seus projetos, pois nesta fase a mídia aparece de forma espontânea. Segundo a entrevistada, exemplo disso é evidenciado no próprio retorno observado na comunidade:

Em termos de visibilidade, o que temos é mídia espontânea. Isso para nós tem um significado em termos de diferencial na qualidade de nossos trabalhos...(GERENTE DE COMUNICAÇÃO)

A Petrobrás tem um projeto completo e os outros deixam muito a desejar, porque não acompanham o projeto até o final. Outros projetos, que tivemos como experiência, só se preocupava em passar o conteúdo e cumprir uma carga horária de aula...o projeto tem uma importância muito grande para nós, porque foi a nossa base. Temos um carinho muito grande, porque nos valorizaram como seres humanos e cidadãos. Nenhum órgão até agora valorizou tanto como a Petrobras, por isso temos uma grande gratidão. Particularmente, se o mundo tiver de metralhar a Petrobras eu serei a defensora...além disso, existem as reuniões que acontecem toda quarta-feira do primeiro mês, eles falam sobre saúde, preservação do meio ambiente, responsabilidade social, clientes etc. Então acabamos aprendendo. No início do projeto, a Petrobras ligava para nós toda

quarta. Atualmente diminuiu a frequência, mas até hoje eu vou, porque aprendo, em especial, a trabalhar de forma ecologicamente correta. (LIDER COMUNITÁRIA E PARTICIPANTE DO PROJETO)

O investimento social junto às comunidades da Petrobras/Lubnor é focado no entorno. Essa característica, segundo a entrevistada, se torna estratégica para a empresa, não por vínculo direto em seu negócio, mas de forma indireta. Já que a população assistida vive ao entorno.

Segundo o parceiro executor do programa, o INDS – Instituto para o Desenvolvimento Sustentável, o projeto se desenvolveu a partir de um processo evolutivo nas seguintes fases:

- fase de diagnóstico e evidenciação do negócio junto à comunidade;
- criação de uma cooperativa e identificação de talentos para assumirem responsabilidades de acordo com a aptidão evidenciada;
- capacitação em gestão e fortalecimento institucional: gestão de negócios, gestão contábil, módulos técnicos de cultura, bordado, artesanato através de um parceiro executor especialista na área de inserção de desenvolvimento comunitário;
- especialização nos produtos desenvolvidos;
- desenvolvimento dos produtos;
- fase para firmar redes sustentáveis na geração de produtos junto a outras organizações e cooperativas;
- fase da autonomia e autossustentabilidade promovida e coordenada pela Petrobras.

Dessa forma, por gerar e promover a oportunidade de autonomia e sustentabilidade na comunidade, o projeto social Arte e Costura, mesmo ainda precisando realizar alguns ajustes fundamentais na geração de redes sociais e autossustentabilidade na própria comunidade assistida (Castelo Encantado),

enquadra-se nas características e no perfil do estágio de transformação coletiva, porque estimula o empreendedorismo social.

A Petrobras/Lubnor, segundo análise no resultado da pesquisa realizada, alinha-se ao posicionamento do estágio em geração de transformação coletiva. Desde a dimensão do conceito de cidadania até o conceito de investimento social.

Na análise dos investimentos sociais, os estágios encontrados se adequaram perfeitamente ao modelo de Mirvis e Googins (2006), segundo o Quadro7:

DIMENSÕES	ESTÁGIO					
		Estágio 1 Elementar	Estágio 2 Engajado	Estágio 3 Inovador	Estágio 4 Responsável	Estágio 5 Transformador
	Conceito de cidadania	Prestação de contas, lucros, impostos	Filantropico; proteção aos que vivem ao entorno	Gerenciamento dos skateholders	Sustentabilidade/ <i>triple bottom line</i>	"Muda o jogo"
	Estratégia de Direção	Atendimento legal	Mantem licença para operar	Case de negócios	Crenças e valores	Gerador de novos mercados /mudanças sociais
	Liderança	Mínima	Dá suporte	Acompanha	Assume e "abraça" causas	Visionário
	Estrutura	Marginal	Funcional	Cruzamento-coordenação funcional	Alinhamento organização	Integrado na corrente principal
	Posicionamento Gerencial	Defensivo	Reativo	Responsável	Proativo	Define as questões
	Relacionamento stakeholders	Unilateral	Interativo	Influencia múltipla	Alianças e parcerias	Multiorganizacional
	Transparência	Suficiente para proteger seus interesses	Com o público que possui afinidades	Relatório por ações realizadas	Garante/ Compromisso	Totalmente evidenciado
Investimento Social	Doação sem comprometimento	Acompanhamento de projetos sociais	Desenvolvimento de projetos sociais próprios	Geração de transformação individual	Geração de Transformação coletiva	

QUADRO 7: AMPLIAÇÃO DOS ESTÁGIO DE RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA

5.2 A contribuição da análise dos investimentos sociais para a RSC segundo o modelo de Mirvis e Googins (2006)

A inserção dos investimentos sociais no modelo de Mirvis e Googins (2006) permite ampliar os estágios de Responsabilidade Social Corporativa visando realidades sociais que necessitam de investimento neste segmento. Principalmente em países que são desprovidos de desenvolvimento social, ambiental e cultural.

A dimensão dos investimentos sociais pode contribuir na melhoria da performance de atuação em RSC, minimizar danos de investimentos e facilitar a elaboração do diagnóstico que determina qual o tipo de investimento que a empresa pode suportar.

Os estágios de RSC apresentados por Mirvis e Googins (2006) foram visualizados de maneira satisfatória nas cinco empresas analisadas.

Quanto à análise dos tipos de investimentos sociais, esses podem se manifestar em diversos níveis, independente dos estágios de Responsabilidade Social Corporativa em que as empresas se encontram. Nas empresas mais avançadas, a prática de doar possui um significado diferenciado, porque depende dos interesses sociais, financeiros e culturais de cada empresa.

Constatar que a Petrobras/Lubnor investe em doações e a Viação Urbana também, aparentemente revela que ambas estão em um mesmo nível. Porém, quando se evidencia que ambas assumem essa ação com propósitos e valores diferentes, observa-se, por meio de seus investimentos sociais, distinção entre as duas empresas. A Petrobras/Lubnor apenas investe doações em situações de calamidade pública. Ela acredita que, de outra forma, não agrega valores para o desenvolvimento humano e social, porque apenas sana um problema de forma temporária. Já a Viação Urbana, investe porque acredita que doações contínuas contribuem para uma melhoria de vida da população ou comunidade.

No estágio de acompanhamento de projetos sociais, a Unimed Fortaleza aparece fortemente ligada a esta fase, pois verifica-se a preocupação de acompanhar continuamente a liberação de investimentos sociais junto às entidades. A cooperativa também escolhe entidades ligadas à área de saúde para manter a proteção aos que vivem em seu entorno.

Em termos gerais, através da análise dos resultados obtidos na pesquisa, a Unimed Fortaleza demonstrou avançar em RSC a partir do momento que estabeleceu um posicionamento estratégico em RSC nos pilares sociais de sua organização e implantou a área de responsabilidade socioambiental.

É importante ressaltar que o estágio engajado em que se encontra a Unimed Fortaleza faz parte do processo de avanço natural citado por Mirvis e Googins (2006), caracterizando o movimento de cidadania corporativa que as empresas necessitam para galgar estágios crescentes. A Unimed Fortaleza se encontra no estágio de alcançar a credibilidade.

No estágio inovador, a empresa que apresentou maiores características foi o Grupo Pão de Açúcar, por apresentar uma gestão focada em criar boas parcerias com seus *stakeholders* e por demonstrar publicamente o seu compromisso organizacional junto aos seus fornecedores, clientes e parceiros.

Em termos de investimentos sociais junto às comunidades, Grupo Pão de Açúcar apresentou na pesquisa, características com o foco em doação, desenvolvimento em projetos sociais próprios e em geração de transformação individual (projetos com o formato de tecnologias sociais). Devido a empresa possuir características de projetos sociais acima do nível da Viação Urbana, Unimed Fortaleza e a COELCE, o estágio de investimento social do Grupo Pão de Açúcar foi representado pelo estágio responsável e sua

dimensão em investimentos sociais definido em geração de transformação individual.

Devido à evidência de que o Grupo Pão de Açúcar se encontra no estágio inovador em termos de gestão corporativa e no estágio responsável nos investimentos sociais, revela avanço em RSC com o foco na comunidade, porém o resultado da pesquisa mostra que os investimentos em tecnologias sociais sofreram uma retração no processo de replicabilidade. Essa sinalização pode confirmar que, quando as empresas não estão “maduras” o suficientes e preparadas culturalmente para assumirem desafios em RSC, tendem a retrair seus investimentos ou mudarem o foco de atuação. Mirvis e Googins (2006) afirmam que nem todas as iniciativas são adequadas para cada empresa. Por questões culturais, muitas vezes falta à compreensão de aspectos de cidadania adequadas à realidade cultural da organização.

Outro aspecto importante encontrado na análise dos investimentos sociais do Grupo Pão de Açúcar é a disseminação do conceito de desenvolvimento comunitário em seus pilares sociais. O grupo ainda não reconhece que, para promover desenvolvimento comunitário ao entorno de suas lojas, é necessário mais que ações de filantropia e tecnologias sociais próprias. É fundamental que suas tecnologias sejam criadas e desenvolvidas de acordo com as necessidades das comunidades que vivem ao entorno. Ao mesmo tempo, que possam promover empreendedorismo social de forma contínua e participativa. Só assim, será possível se gerar desenvolvimento comunitário, segundo Melo Neto e Brennand (2004).

No estágio responsável, a COELCE possui características mais evidentes em termos de gestão corporativa, demonstrando trabalhar com o conceito *triple bottom line*. Essa evidência foi observada no manual de gestão estratégica da empresa, disponibilizado na entrevista e política de gestão ambiental disseminada para seus funcionários, fornecedores e clientes.

Com relação aos investimentos sociais junto às comunidades, a COELCE, na pesquisa, apresentou maiores características no estágio inovador

e não no estágio responsável, como apresentou em termos de gestão interna. Assim, a dimensão do investimento social mais aproximada que a pesquisa permitiu evidenciar, diz respeito ao desenvolvimento de projetos sociais próprios.

A preocupação em criar projetos sociais na COELCE não está embasada em ações contínuas de empreendedorismo social junto às comunidades. Projetos como o Ecoelce e Energia Social estimulam e incentivam o consumo consciente, mas não existe evidência de ações contínuas em prol do desenvolvimento humano e social. O projeto Energia Social, por exemplo, oferece oficinas de corte e costura durante 3 meses, apenas para as localidades do estado Ceará que diminuíssem a inadimplência e a ocorrência de instalações clandestinas. Atualmente o projeto foi cancelado.

A evidência na pesquisa, tanto no Grupo Pão de Açúcar como na COELCE, de que existe uma falta de alinhamento entre a política de gestão corporativa e seus investimentos sociais destinados às comunidades, prova que as empresas não funcionam de forma uniforme e que possuem diferentes níveis de evolução em RSC, como mencionado por Mirvis e Googins (2006).

No estágio transformador, a Petrobras/Lubnor é a única empresa que demonstra, entre as cinco empresas pesquisadas, estar alinhada em termos de RSC com seus investimentos sociais. Sua estratégia de investimento social está associada à geração de empreendedorismo social junto às comunidades que vivem ao entorno da empresa. Por ser evidenciada essa característica em pesquisa. O estágio da geração de transformação coletiva é confirmado no projeto social Arte e Costura da Petrobras pelos seguintes motivos: primeiro, porque o projeto resgata cidadania, a cultura e a identidade das mulheres do bairro Castelo Encantado. Segundo, porque o formato do projeto é contínuo e promove o empreendedorismo social. Prova disso é que atualmente a Cooperativa Arte e Costura desenvolve seu próprio negócio através de parcerias com grandes empresas como é o caso da própria Petrobras, Natura, Cholle, entre outras. Terceiro, possui forte evidência de sucesso pelo reconhecimento e gratidão demonstrado pela comunidade do Castelo

Encantado junto à Petrobras. Reconhecimento não apenas ao investimento, mas ao acompanhamento do projeto e à mudança cultural que foi promovida na comunidade através das ações da cooperativa Arte e Costura.

No que diz respeito aos projetos ambientais e culturais, esses fazem parte de um outro segmento da responsabilidade social que interrelaciona-se com o compromisso ambiental. Tais projetos devem possuir transversalidade social, porque se faz necessário participação do ser humano como agente direto no processo de resgate de sua identidade, cultura e responsabilidade em favor do desenvolvimento sustentável. Tais projetos aparecem na COELCE, com o foco no ambiental, e no Grupo Pão de Açúcar, de forma cultural, com o projeto de música Acordes Terra do Sol, realizado em Fortaleza.

Também, observou-se que a prática da RSC junto às suas comunidades pode trazer maior credibilidade à empresa e melhoria em sua performance de atuação. Entendimento comprovado com a Petrobras/Lubnor que, ao investir na comunidade do Castelo Encantado, vem melhorado o desempenho na prevenção de risco ambiental na empresa. Exemplo confirmado os próprios moradores da comunidade participam ativamente das ações de prevenção de riscos ambientais promovidos pela empresa. Outro exemplo é a COELCE que, ao criar o projeto social Ecoelce, melhorou consideravelmente a inadimplência dos usuários, diminuindo a incidência dos chamados “gatos”, instalações clandestinas, e que induzem o consumo de energia elétrica de forma irregular.

Os resultados da presente pesquisa confirmaram o entendimento do modelo de Mirvis e Googins (2006) de que não há um modelo único de Responsabilidade Social Corporativa. Cada empresa pode identificar seus valores e focos de atuação a serem seguidos de acordo com a sua estratégia de negócio. A mesma linha de raciocínio pode ser considerada para os investimentos sociais que a organização deverá assumir.

A evidência de estágios na dimensão dos investimentos sociais também confirma que nem todas as iniciativas são adequadas à totalidade das

empresas. Os estágios encontrados são processos naturais assumidos pelas organizações ao longo do tempo em RSC. Assim, a empresa deve avaliar a pertinência e a eficiência em ações que deverá adotar dentro de seu processo estratégico de investimento social na organização.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Através do estudo sobre os resultados desta pesquisa buscou-se identificar se a inserção dos investimentos sociais ampliam as características dos estágios de responsabilidade social corporativa apresentado por Mirvis e Googins (2006). Com este intuito, foram analisados os estágios de RSC a partir de pesquisa realizada com cinco empresas da cidade de Fortaleza, durante o período de maio a julho de 2009.

A pesquisa bibliográfica revelou que o conceito e a prática de RSC vêm se ampliando ao longo das décadas. Antes, atuar em prol do social era considerada uma questão meramente filantrópica; hoje, possui a conotação de empresa sustentável, capaz de abranger interesses sociais, econômicos e ambientais.

Na discussão desenvolvida no referencial teórico, acerca de como as organizações vem incorporando a prática em RSC, observou-se que investimentos sociais junto às comunidades cresceram nas empresas privadas no Brasil. Atualmente incentivar práticas que resgatem cidadania, identidade e protagonismo junto às comunidades tornou-se referencial de contribuição social e organizacional de forma mais sustentável nas organizações.

Em se tratando dos objetivos específicos, buscou-se primeiramente avaliar os estágios de responsabilidade social corporativa das empresas selecionadas, analisar os estágios de investimentos sociais e inserir a dimensão de investimentos sociais no modelo de Mirvis e Googins (2006).

Diante dos resultados obtidos com os entrevistados, foram confirmadas evidências de que existem diferentes estágios em responsabilidade social corporativa, conforme o modelo desenvolvido por Mirvis e Googins (2006). Dessa forma, as características da RSC observadas desde o estágio elementar até o transformador, puderam ser visualizadas na

pesquisa através da análise das entrevistas, dos acessos aos sites das empresas estudadas e dos materiais institucionais fornecidos.

Nas evidências dos estágios de responsabilidade social corporativa obtidas em entrevistas, também foi possível identificar vários tipos de investimentos sociais destinados às comunidades. A análise permitiu apontar as ações de filantropia mencionadas por Melo Neto e Brennand (2004) correspondentes ao estágio de doador, encontrado na Viação Urbana. Entre outros, apontou-se também o estágio de transformação coletiva, referente aos investimentos em tecnologias sociais com características de empreendedorismo social, evidenciado na Petrobras.

Dessa forma, a inserção da dimensão de investimentos sociais nos estágios de RSC, pode contribuir com práticas sociais mais seguras e uma compreensão mais aprofundada do que venha a ser realmente RSC em ambientes organizacionais. A dimensão de investimento social amplia o modelo de Mirvis e Googins (2006), especialmente em países em desenvolvimento que são desprovidos de atenção em desenvolvimento social por parte dos governantes.

Esta conclusão permite admitir que investimentos em RSC possam variar entre países, regiões e estratégias de organização, porque existem diferentes necessidades e focos de atuação nesta área. Investimentos sociais em comunidades, talvez não sejam os mais adequados em países da Europa, onde educação e cultura são investimentos básicos em qualquer escola. No Brasil, é diferente. Existe uma carência de atenção voltada para o social, ambiental e cultural. Portanto, investimentos sociais representam na realidade nacional uma dimensão preponderante para evidenciar os estágios em RSC.

Assim, a identificação dos estágios de investimentos sociais pode gerar um instrumento de informação a mais para as empresas, capaz de revelar com maior precisão quais os investimentos sociais mais adequados para a estratégia de cada organização.

Quanto à postura organizacional em assumir investimentos sociais é importante ressaltar que, quando a empresa não oferece suporte financeiro e cultural, os investimentos em projetos sociais podem sofrer um processo de retração. Isso pode ocorrer, porque é inviável investir em projetos sociais, quando a organização não está preparada para assumir tais compromissos. O importante é a empresa priorizar o que quer realizar em termos de ações de forma comprometida e condizente com o processo evolutivo de sua organização.

Essa argumentação talvez explique o caso do Grupo Pão de Açúcar, ao decidir retrain suas tecnologias sociais junto às comunidades para optar por investir atualmente em projetos com um caráter filantrópico. Esta articulação pode significar que a organização não estava preparada para assumir uma postura mais avançada no que diz respeito a projetos sociais focados nas comunidades.

Maturidade organizacional em práticas de RSC requer que as empresas saibam a relevância da estratégia competitiva assumida neste segmento. O modelo de Mirvis e Googins (2006) permite visualizar os reais compromissos organizacionais que as organizações deverão adotar ao longo de sua evolução natural. Da mesma forma acontece com a dimensão dos investimentos sociais.

Muitas vezes é melhor a empresa possuir apenas um investimento social, realizado com qualidade e comprometimento, do que ter muitos investimentos sem possuir compromissos, à altura da política de RSC divulgada pela empresa. A responsabilidade social corporativa que uma empresa deve assumir é aquela suportável financeiramente e culturalmente.

Na pesquisa com as cinco empresas analisadas, foi observado o número elevado de investimentos sociais destinados às comunidades. Em uma única organização chegam a ser contabilizados mais de 50 investimentos, como é o caso da COELCE. As demais giram em torno de 10 a 20

investimentos. O mais importante é a empresa optar por um foco estratégico de atuação organizacional, evitando assim o risco de “pulverizar” seus investimentos.

Ressalta-se que, quando a organização assume seus compromissos de forma contínua e dá suporte, os investimentos sociais proporcionam reconhecimento, credibilidade e mídia espontânea. Em contrapartida, o mau uso deste recurso pode transmitir falta de comprometimento social de forma interna e externa, sendo entendida como uma estratégia de marketing.

O processo de evolução dos investimentos sociais tende a ser reconhecido como a forma de as empresas melhor administrarem seus interesses econômicos, sociais e ambientais das organizações. Essa postura deve ser entendida frente aos interesses da empresa a partir de uma dimensão mais ampla vinculada e compartilhada com o conceito de sustentabilidade.

A contribuição científica de admitir e considerar que, assim como na natureza, as organizações também passam por um processo evolutivo natural, deve ser entendida como um instrumento a mais no processo de gestão estratégica, com o seu público interno e com os demais públicos interessados.

Os investimentos sociais com o foco na comunidade ampliam redes de parceria, estimulam a multiplicação de redes sociais e aceleram o processo de desenvolvimento sustentável, porque contribuem para o fortalecimento do tecido social. Os investimentos sociais afetam as empresas por fortalecê-las institucionalmente perante a comunidade e o mercado, assim como por viabilizarem o desenvolvimento humano através do sociativismo.

Portanto, organizações, políticas sociais e econômicas que assumem compromissos em prol de uma postura de mercado mais sustentável e igualitária promovem o seu próprio desenvolvimento organizacional, porque contribuem para que seus clientes e parceiros sejam cidadãos mais críticos, atuantes e integrados com o seu próprio negócio, ou seja, agentes de transformação social.

6.1 Recomendações

Conforme se observou nos resultados deste estudo, a maioria dos investimentos sociais privados destinados às comunidades na cidade de Fortaleza se encontra no estágio elementar e de acompanhamento de projetos sociais. Conhecer um número maior de empresas que possuam características nos níveis mais avançados de projetos sociais no Brasil é de fundamental importância para o processo de conhecimento e adoção de investimentos sociais nas organizações privadas para o estado do Ceará, como demais regiões carentes do país.

Devido a essa necessidade, como sugestões para trabalhos futuros, propõem-se:

- Realizar pesquisa em outras regiões mais desenvolvidas no Brasil para conhecer como as organizações investem no segmento de investimentos sociais.
- Comparar empresas de serviços com as do ramo de manufatura, para identificar se existe, também neste setor, expressivo investimento social junto às comunidades como foi apresentado nesta pesquisa.
- Comparar o foco de atuação entre países (desenvolvidos e em processo de desenvolvimento) para verificar as diferenças quanto às influências dos investimentos sociais na RSC nesses dois grupos de países.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALEXEEVA, O. **New philanthropy**: a micro-world of busy youngsters. Revista Alliance, 29/03/2007. Artigo disponível no site: www.idis.org.br

ASHLEY, P.; COUTINHO, R.; TOMEI, P. **Responsabilidade Social Corporativa e Cidadania Empresarial**: uma análise conceitual comparativa - Artigo ENANPAD 2000 (Área: Organizações), setembro/2000.

ASHLEY, P. **Ética e responsabilidade social nos negócios** 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

BARBIERE J., CAJAZEIRA J., **Responsabilidade social empresarial e empresas Sustentáveis** – da teoria a prática. São Paulo: Saraiva, 2009.

BLOWFIELD M. & MURRAY A. **Corporate responsibility** – a critical Introduction Oxford: Oxford University Press, 2008.

BOFF, L. **Saber cuidar**: ética do humano - compaixão pela Terra. Petrópolis: Vozes, 1999.

CARVALHO, S. **Educação ambiental e desenvolvimento comunitário**. Rio de Janeiro, Wak, 2006.

CANIER, T. **Caderno Especial O POVO**. Prêmio Delmiro Gouveia, pág. 04, 2007.

CENSO GIFE, 2007/2008, disponível em: < <http://www.gife.org.br> >. Acesso em 03 maio 2009

Comissão da Comunidade Européia – **Livro Verde**: promover um quadro europeu para a responsabilidade social nas empresas. Bruxelas, 18.07.2001 COM 2001

CARROLL, A. **A three-dimensional conceptual model of corporate performance**. Academy of management Review, v 4. , p. 497-505, 1979.

CARROLL, A. **Corporate Social Responsibility**. Business and Society, vol, 28. set 1999.

DAGNINO, R. BRANDÃO, NOVAES, F., **Tecnologia social: uma estratégia para o desenvolvimento**, Rio de Janeiro, Fundação Banco do Brasil, 2004

ELKINGTON, J. – **Revista Época Negócio** 10 ed. – Dez/2007

FREDERICK. C., **From CSR1 to CSR2. Business and Society**. v. 33, n. 2, p.150-164, aug. 1994

HATZ, C., **Critérios essenciais à implantação da social Accountability (AS) 8000: um estudo de caso**. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina - Dissertação de mestrado – Curso de Pós-graduação em Engenharia de Produção, 2001

INSTITUTO PARA O DESENVOLVIMENTO DO INVESTIMENTO SOCIAL: <<http://www.idis.org.br>> Acesso em 10 setembro 2009.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA (IPEA). Disponível em: <<http://www.ipea.gov.br>>. Acesso em 12 maio 2009. 1ª. Ed., Pesquisa Ação Social das Empresas.

INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL; Indicadores Ethos de Responsabilidade Social. São Paulo, 2008. www.ethos.org.br acesso em 21 junho 2009.

ITS – INSTITUTO DE TECNOLOGIA SOCIAL. **Uma Metodologia de Análise das Tecnologias Sociais**. Trabalho apresentado no XII Seminário Latino-Americano de Gestão Tecnológica – ALTEC, 2007. Disponível em: <<http://www.itsbrasil.org.br>> acesso em 21 junho 2009.

KISIL, M. **Comunidade: foco de filantropia e investimento social privado**. São Paulo: Global Editora, 2004.

KISIL, M. **Filantropia 4.0: rumo ao investimento social privado num mundo globalizado**, 2007. Disponível em: <<http://www.centraldoconhecimento.org.br>> Acesso em: 13 julho 2009.

KISIL, R. **Elaboração de projetos sociais para organizações da sociedade civil**. São Paul: Global Editora, 2004.

LASSANCE JR, A.; PEDREIRA, J. **Tecnologias sociais e políticas públicas** In: FUNDAÇÃO BANCO DOBRASIL. **Tecnologia social: uma estratégia para o desenvolvimento**. Rio de Janeiro: FBB, 2004.

MIRVIS, P. & GOOGINS, B. **Stages of Corporate Citizenship: a developmental Framework**, Chestnut Hill, MA: Center for Corporate Citizenship at Boston College, 2006

MINAYO, M. C. S. **Trabalho de campo: teoria, estratégias e técnicas.** In: MINAYO, M. C. S. O desafio do conhecimento. São Paulo: Hucitec, 2006.

MELLO, A. **Longevidade para a empresa cidadã.** Gazeta Mercantil: 2002.

MCKNIGHT, John L. **Regenerating community: the recovery of a space for citizens,** 2003. Palestra proferida em 29.05.2003 . Disponível em <http://www.northwestern.edu/ipr/events/lectures/dpplmcknight.pdf>. Acesso em: 10 dez 2008.

MELO NETO, M. E FROES, C. **Gestão da responsabilidade social corporativa: o caso brasileiro,** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

MELO NETO, M. E FROES, C. **Empreendedorismo social – a transição para a sociedade sustentável,** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

MELO NETO, M. E BRENNAND, M. **Empresas socialmente sustentáveis – o novo desafio da gestão moderna,** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

NEUMANN, L., NEUMANN, R. **Desenvolvimento comunitário baseado em talentos e recursos locais – ABCD.** São Paulo: Global Editora, 2004.

PASSADOR, C.S. **A Responsabilidade social no brasil: uma questão em andamento.** VII Congresso Internacional Del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administracion Pública. Lisboa, Portugal, 2002. Disponível em: <unpan1.un.org/intrdoc/groups/public/documents/CLAD/clad0044201.pdf> Acesso em: 15 fev. 2009.

PORTER, M., KRAMER, M. **The competitive advantage of corporate philanthropy.** Harvard Business Review, v. 80, n. 12, p. 56-67, Dec, 2002.

PEREIRA Jr. **Cúpula mundial sobre desenvolvimento sustentável,** realizada em Johannesburgo, África do Sul. Set/2002.

SUCUPIRA, J. **A responsabilidade social das empresas.** Boletim do Ibase, ano 5, Jun. 1999. **A responsabilidade social das empresas.** 1999. Disponível em : <<http://www.balancosocial.org.br/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm>>. Acesso em: 14 jun. 2009.

QUAZI, A. & O'BRIEN, D. **An empirical test of a cross-national model of corporate social responsibility.** Journal of Business Ethics, Netherlands: Kluwer Academic Publishers v. 25, p. 33-51, 2000.

QUEIROZ, A., CARDOSO, J. et al. **Ética e responsabilidade social nos negócios.** São Paulo: Saraiva, 2002.

STONER, J. **Administração.** Rio de Janeiro. Prentice-Hall, 1985.

KARKOTLI, G., ARAGÃO S. **Responsabilidade social** – uma contribuição à gestão transformadora das organizações. São Paulo: Vozes, 2004.

FREDERICK, C. **From CSR1 to CSR2**. business and society. v. 33, n. 2, p. 150-164, aug. 1994.

FRIEDMAN, Milton. **Capitalismo e liberdade**. 2. ed. São Paulo: Nova Cultural, 1984.

FOLHA ON LINE- **Fracasso da Rio + 10 ameaça realização de outras cúpulas ambientais** da France Presse, em Johannesburgo (África do Sul) **05/09/2002** - **08h39**. Disponível em: < <http://www1.folha.uol.com.br/folha/ciencia/ult306u7152.shtml> >. Acesso em : 03 mai 2009.

FUNDAÇÃO KONRAD ADENAUER. **Ongs no Brasil: perfil de um mundo em mudança**, (2003), Fortaleza – CE, Konrad – Adenauer – Stiftung, 2003.

YIN, R. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

WOOD, D. J. **Corporate social performance revisited**. Academy of Management Review, Biarcliff Manor, v. 16. n. 4, out, 1991.

ZADEK, S. **The civil corporation: the new economy of corporate citizenship**. United Kingdon: Earthscan, 2001.

ZARPELON, I. **Gestão e responsabilidade social**, Rio de Janeiro, Qualitymark, 2006.

APÊNDICE A:

QUESTIONÁRIO**BLOCO I: DADOS DA EMPRESA**

EMPRESA:

NÚMERO DE EMPREGADOS EM FORTALEZA:

FATURAMENTO ANUAL:

VALOR DE INVESTIMENTOS SOCIAIS EXTERNOS:

BLOCO II: COMENTÁRIOS SOBRE O HISTÓRICO DA EMPRESA:

1. Fale um pouco sobre a história de responsabilidade social da sua empresa.
2. Fale sobre as ações de responsabilidade social investida internamente e externamente.

BLOCO III: PERGUNTAS SOBRE AS DIMENSÕES EM RSC:

DIMENSÃO	PERGUNTAS
CONCEITO DE CIDADANIA	1. Qual o conceito de responsabilidade social de sua empresa?
ESTRATÉGIA	3. Qual é o objetivo estratégico de investir em responsabilidade social em sua empresa?
LIDERANÇA	4. A responsabilidade é aceita e aplicada pelas principais lideranças de sua empresa? Dê exemplo.
ESTRUTURA	5. Em termos de atuação, todos às áreas praticam a política de responsabilidade social ou existem algumas áreas que apenas praticam? Comente
POSICIONAMENTO GERENCIAL	6. Como a sua empresa se comporta ao perceber necessidades de ações sociais da comunidade ao entorno? 7. Como a sua empresa se posiciona ao perceber necessidades de ações sociais da comunidade ao entorno?
RELACIONAMENTO STAKEHOLDERS	8. Como a sua empresa se articula com os stakeholders (públicos interessados) nas questões de RSC? 9. Como sua empresa envolve a comunidade frente a ações de responsabilidade social de sua empresa?
TRANSPARÊNCIA	10. Em sua empresa, quais os instrumentos que permitem divulgar as suas ações em termos de responsabilidade social? 11. Como você ver a mídia na criação de um mundo mais sustentável

BLOCO IV: PERGUNTAS DOS INVESTIMENTOS SOCIAIS:

INVESTIMENTOS SOCIAIS	<p>Perguntas direcionadas aos executivos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 12. Existem investimentos sociais destinados à comunidade? Que tipo? Caso exista, quando e por que a sua empresa iniciou investimentos sociais junto às comunidades? 13. Para quem são destinados os investimentos sociais? 14. Quando o investimento social é destinado à comunidade, a liberação deste investimento se dá de forma individual ou através de parcerias? Comente. 15. Como esse investimento social é administrado pela sua empresa? 16. Qual o tipo de retorno a sua empresa espera ao investir na comunidade? 17. Quando se investe em ações sociais, por quanto tempo a sua empresa acredita ser ideal investir? 18. Em termos de estratégia de atuação, quem realiza as ações sociais junto às comunidades? Isto acontece de forma individual ou em parceria com outras entidades? <p>Perguntas direcionadas aos beneficiados pelos investimentos sociais:</p> <ol style="list-style-type: none"> 19. Quais os benefícios que o projeto social trouxe para a sua vida? 20. Existe alguma diferença desse projeto social para os demais que já participou? Caso sim, qual é?
------------------------------	---

