



PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE E ECONOMIA



Mestrado
em Administração e
Negócios

PUCRS

DISSERTAÇÃO

MOTIVADORES DA RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL

ARNO OELRICH

Porto Alegre – RS

2009

ARNO OELRICH

MOTIVADORES DA RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL

Dissertação de Mestrado submetida ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS) apresentada como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração e Negócios com ênfase em Marketing.

Orientador: Prof. Dr. Cláudio Hoffmann Sampaio

Porto Alegre - RS

2009

ARNO OELRICH

MOTIVADORES DA RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL

Dissertação de Mestrado submetida ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS) apresentada como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração e Negócios com ênfase em Marketing.

Aprovado em _____ de _____ de 2009.

BANCA EXAMINADORA

**Prof. Dr. Cláudio Hoffmann Sampaio
(Orientador PUCRS)**

Prof. Dr. Vinícius Brasil

Prof. Dr. Marcelo Gattermann Perin

Prof. Dr. Jorge Lengler

Rosa Maria, Felipe e Aline: minhas fontes de
inspiração e coragem.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pela saúde e força que me permitiram terminar esta caminhada. E reconhecer e agradecer a paciência e incentivos da família. A Rosa Maria, esposa que me motivou e entendeu minha ausência quase diária em determinados períodos, e aos filhos Aline e Felipe, sempre compreensivos principalmente quando impedidos de usar nosso escritório compartilhado para não me perturbarem nos meus estudos.

Agradeço a mãe Tereza pela preocupação permanente e pelo exemplo de coragem na superação de sua doença recente; felizmente esta siberiana octogenária novamente está de pé, graças a Deus e a Erica, filha dedicada, a quem agradeço de coração, pois me substituiu na maioria das ocasiões de ficar junto à nossa mãe para que eu pudesse continuar a finalização dessa dissertação.

Aos colegas e amigos que compreenderam o tempo que me mantive afastado, e que certamente agora recuperaremos.

Um reconhecimento, que não posso deixar de registrar, é para o Sr. Belmiro Meine, que mostrou possibilidades que eu não havia vislumbrado, além do incentivo permanente neste desafio.

Agradeço à empresa RBS que me possibilitou realizar as entrevistas com os seus executivos e também aos Especialistas da área social que se dispuseram a dar sua contribuição à este estudo.

Enfim, aos professores do MAN, fontes importantes de aprendizado, em especial ao meu orientador Prof. Dr. Cláudio Hoffmann Sampaio, parceiro fundamental para a conclusão desta jornada.

E a todos os que de alguma forma me ajudaram, solidarizaram-se e me fortaleceram tornando este desafio possível de ser vencido.

Muito obrigado!

"Quando a gente acha que tem todas as respostas, vem a vida e muda todas as perguntas"

Luis Fernando Veríssimo

RESUMO

Este trabalho tem o objetivo de identificar e obter um melhor entendimento dos motivadores da Responsabilidade Social Empresarial (RSE) nas empresas privadas da região metropolitana de Porto Alegre. Para servir de base teórica para o trabalho, elaborou-se uma revisão bibliográfica, onde se constatou que o tema é multidisciplinar e com conceitos ainda em construção. Nesta base teórica, identificaram-se os vários motivadores que levam as empresas a atuarem de forma socialmente responsável. Com o objetivo de investigar que motivadores são percebidos pelo mercado empresarial, foi realizada uma pesquisa envolvendo um estudo com uma empresa referência e entrevistas em profundidade com especialistas da área social com conhecimento do ambiente das empresas. Tanto no estudo com a empresa, quanto nas entrevistas com especialistas, utilizou-se a pesquisa qualitativa. Com vistas a um melhor entendimento do ambiente, além da identificação dos motivadores, registrou-se o contexto de vários aspectos relacionados com a responsabilidade social empresarial. A partir dos resultados da pesquisa do estudo com a empresa referência, com os especialistas e com a base de literatura, houve uma categorização dos motivadores por classe, segundo Bardin(2006), e efetuou-se uma análise com a triangulação dessas três fontes. Como conclusão, observou-se a existência de falhas na compreensão dos conceitos e a identificação de motivadores existentes na literatura e não percebidos no ambiente empresarial e vice-versa. Os motivadores Vaidade, Culpa e Resultados Financeiros não foram mencionados pelos especialistas e nem pelos gestores da empresa RBS; de outra parte, os motivadores Segurança Pública, Legislação e Trauma Pessoal do empresário não foram mencionados na literatura. As categorias que foram mencionadas nas entrevistas e se encontram na literatura foram: Estratégia do Negócio, Marketing, Recursos Humanos, Benefícios Fiscais, Valores Éticos/ Religiosos, Pressão Externa. Como conclusão, foram mencionadas as implicações acadêmicas e gerenciais dos resultados, bem como as limitações do presente trabalho e sugeridos novos estudos em função de percepções obtidas com o desenvolvimento do trabalho e seus resultados.

Palavras-chave: Responsabilidade Social Empresarial, Responsabilidade Social, Sustentabilidade.

ABSTRACT

This work aims identify and get a better comprehension concerning to the Corporate Social Responsibility motivators in private companies. As a theoretical base to this study a literature revision was done and it was realized that the subject is multi-disciplinary and with concepts still in construction. In this theoretic base, several reasons were identified as possible motives referring to companies social behaviours. In order to investigate what motivators would be identified in business environment a research was made, covered a study with a company and interviews with experts in social area with knowing business environment; in both cases qualitative research utilized. In order to get a better understanding of the environment, besides the identify the motivators, the context of several aspects concerning Corporate Social Responsibilities were observed. Based on results of study with the company , works with the experts and literature review, motivators classification was made following Bardin(2006) categorization by classes. After that, a triangulation analysis was accomplished. As conclusion, some misunderstandings in concepts comprehension were observed. Referring to motivators, most of them appeared in literature and business environment, but a few motivators are identified in literature and not in business environment and vice-versa. The motivators Vanity, Guilt and Profits didn't identify in the study; in the other way the motivators Public Security, Legislation and Manager Personal Trauma didn't find in literature. Categories mentioned in the study and mentioned in literature were: Strategy, Marketing, Human Resources, Legal Advantages, Ethical/Religious Values and External Pressure. Theoretical and managerial implications as well the study limitations and suggestions to other ways to future studies were also discussed.

Key-words: Corporate Social Responsibility, Social Responsibility, Sustentability.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Dimensões no processo de sentidos - Sensemaking	31
Figura 2 – Convergência de Interesses	41
Figure 3 – A Framework of Scapes.....	47

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Percepção dos empresários sobre sua atuação social.	25
Tabela 2 – Distribuição das empresas por n. empregados.	26
Tabela 3 – Razões que levariam a empresa a fazer ação social.	26

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Duas perspectivas sobre responsabilidade social das empresas.	24
Quadro 2 – Geração de valor para a empresa em uma parceria.	42
Quadro 3 – Quadro resumo dos motivadores.	50
Quadro 4 – Quadro opinião do Comitê de RSE	78
Quadro 5 – Caracterização dos especialistas	79
Quadro 6 – Quadro opinião dos especialistas.....	103
Quadro 7 – Quadro resumo dos motivadores do Comitê de RSE.	107
Quadro 8 – Quadro resumo dos motivadores por especialista.	116
Quadro 9 – Quadro resumo dos motivadores por categoria.....	117

LISTA DE ABREVIATÖES

En	Especialistas <n= 1 a 7>
Er- Fin	Empresa referênciã – Setor Financeiro
Er- RH	Empresa referênciã – Setor Recursos Humanos
Er-Mkt	Empresa referênciã – Setor Marketing
Er-Ind	Empresa referênciã – Setor Industrial
Er-Fun	Empresa referênciã – Setor Fundaçãõ
BOVESPA	Bolsa de Valores de Sãõ Paulo
RSE	Responsabilidade Social Empresariã

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA.....	17
2 OBJETIVOS	22
2.1 OBJETIVO GERAL	22
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	22
3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	23
3.1 RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA (RSC) OU RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL(RSE)	23
3.2 MOTIVADORES DA FILANTROPIA OU DA AÇÃO SOCIAL RESPONSÁVEL	31
3.2.1 Vaidade / Reconhecimento	32
3.2.2 Valores éticos, morais, pessoais e religiosos	34
3.2.3 Culpa	37
3.2.4 Benefícios Fiscais	38
3.2.5 Filantropia estratégica / RSE Estratégica	40
3.2.6 Pressão da Sociedade/Consumidor	42
3.2.7 Resultados financeiros para a empresa	44
3.2.8 Marketing/ Imagem/Reputação da empresa	45
3.2.9 Recursos Humanos	49
3.2.10 Quadro Resumo dos Motivadores	50
4 MÉTODO DE PESQUISA	51
4.1 ESTRATÉGIA DE PESQUISA	51
4.2 EMPRESA REFERÊNCIA.....	52
4.2.1 Seleção da empresa referência	53
4.2.2 Roteiro de entrevistas	54
4.2.3 Entrevistas	55
4.3 ESTUDO COM ESPECIALISTAS	56
4.3.1 Seleção dos especialistas	56
4.3.2 Roteiro de Entrevistas	57
4.3.3 Entrevistas	57
4.4 ANÁLISE DOS DADOS	58
4.5 ANÁLISE COMPARATIVA	58

5 RESULTADOS.....	60
5.1 IDENTIFICAÇÃO DO CONTEXTO DAS EMPRESAS E DO MERCADO	60
5.1.1 Estudo com a empresa referência	61
5.1.2 Estudo com os especialistas	78
5.2 IDENTIFICAÇÃO DOS MOTIVADORES.....	104
5.2.1 Estudo com a empresa referência	104
5.2.2 Estudo com os especialistas	107
5.2.3 Categorização dos motivadores	117
5.3 ANÁLISE COMPARATIVA DOS MOTIVADORES DE RSE.....	118
5.3.1 Vaidade.....	118
5.3.2 Valores Éticos/Religiosos.....	119
5.3.3 Culpa	120
5.3.4 Benefícios Fiscais	121
5.3.5 Estratégia do Negócio.....	122
5.3.6 Pressão Externa	123
5.3.7 Resultado Financeiro.....	126
5.3.8 Marketing	127
5.3.9 Recursos Humanos.....	129
5.3.10 Segurança pública.....	130
5.3.11 Experiência traumática	131
5.3.12 Legislação	132
6 CONCLUSÕES E IMPLICAÇÕES	134
6.1 CONCLUSÕES GERAIS	134
6.2 COMPARAÇÃO ENTRE O ESTUDO COM A EMPRESA REFERÊNCIA, ESTUDO COM ESPECIALISTAS E A LITERATURA.....	134
6.3 IMPLICAÇÕES ACADÊMICAS	142
6.4 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS.....	145
6.5 LIMITAÇÕES DA PESQUISA E SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS.....	146
6.6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	147
REFERÊNCIAS.....	149
APÊNDICES	162
GLOSSÁRIO	178

1 INTRODUÇÃO

A filantropia é um fenômeno antigo, o qual Platão, em sua época, já praticava através do mecenato, mas foi na sociedade americana que ela realmente teve as bases e conceitos estabelecidos, sendo efetivamente praticada com pequena participação do Estado, este apenas criando condições para o exercício da responsabilidade empresarial e individual (KISIL, 2005).

Alessio (2008) comenta que essa maior consciência recrudescer nos anos 60 nos Estados Unidos e desde o seu início, reflexões aconteceram no meio acadêmico e empresarial, no sentido de entender este comportamento na gestão dos negócios.

As empresas são componentes da sociedade e interferem na vida das comunidades onde atuam, e como tal têm direitos e deveres. E no que se refere aos deveres, cada vez mais cresce a convicção de que a empresa tem obrigações adicionais além da obediência à legislação (ZENONE, 2006).

Segundo Alexandre (2008), a mídia reconhece que as empresas estão sendo demandadas por uma nova pressão, a da sociedade, em relação aos temas sociais. Alguns autores vêem essa atuação social das empresas como uma nova forma de capitalismo, que também se preocupa com aspectos que beneficiem a sociedade como um todo (SANTOS, 2008).

Já Drucker (2002) menciona que uma das tarefas para a alta direção das empresas, da próxima sociedade, será equilibrar as dimensões da corporação como: organização econômica, organização humana e organização social.

Schwartz e Carroll (2008) comentam a preocupação com a Responsabilidade Social Corporativa e a Ética nos negócios, e percebem a existência de indefinições com relação ao significado dos termos empregados. O conceito de responsabilidade social, segundo Carroll (1999), em seu estudo sobre a evolução de definição do construto, pode ser considerada a partir dos anos 50, e os denomina como sendo a era da moderna responsabilidade social corporativa.

Os aspectos filantrópicos já são, há algum tempo, uma preocupação nas empresas, e Waddock (2008) comenta que, embora os termos relativos à atuação social da empresa ainda não estejam consolidados, aparecendo como “responsabilidade corporativa” ou “cidadania corporativa”, estas ações já

acontecem e são identificadas através das práticas corporativas, modelos de negócio e novos padrões e princípios dentro das empresas.

Também Basu e Pallazo (2008) constatarem um ambiente de discussão nas três últimas décadas no que se refere ao papel da empresa na sociedade e referem que os escândalos recentes envolvendo algumas empresas levaram à decepção e muitas críticas; por isso, afirmam que nunca foi tão necessário um guia conceitual para que embase as iniciativas de Responsabilidade Social nas corporações.

A preocupação social também se manifesta no lado dos consumidores. Freestone e McGoldrick (2008) mencionam a existência de indicadores refletindo a mudança de valores destes no que se refere ao consumo de produtos ou serviços com uma preocupação social e ambiental; ressaltam, ainda, que as atitudes motivacionais do consumidor são função do seu estágio com relação à preocupação ética. Isto já havia sido evidenciado por Zenone (2006), para quem o marketing teve o seu papel alterado; satisfazer o cliente a qualquer custo não é mais válido, cada vez mais se incorpora a preocupação com o bem estar social por parte dos consumidores.

Isto é ratificado por Trimble e Rifon (2006) que constataram que os consumidores veem com bons olhos quando as empresas patrocinam causas que tenham afinidade com a empresa. Já Basil e Weber (2006) estudaram os traços de personalidade dos consumidores em relação à Responsabilidade Social Empresarial e concluíram a existência do consumo baseado na responsabilidade social, mas por motivações de “aparência” (indivíduos que faziam as compras de produtos socialmente responsáveis para se distinguirem no grupo).

Já McDonald e Thiele (2008), em estudo com bancos, veem que, se houver a identificação das prioridades dos clientes em relação à Responsabilidade Social Empresarial (RSE), isto possibilitará uma sintonia fina do banco nos seus programas sociais, beneficiando a comunidade e também conseguindo a satisfação dos clientes. Mas ressalva que se o objetivo é apenas a satisfação do cliente, certamente outras iniciativas serão um melhor investimento para obter mais retorno em satisfação.

No que se refere às empresas em geral, um estudo de Luo e Bhattacharya (2006) com 500 empresas listadas na revista Fortune também identificou uma relação positiva da responsabilidade social corporativa e a satisfação dos clientes.

Este é um tema que nos últimos anos ganhou importância e exige maiores estudos em função da mudança de valores dos consumidores como referem Freestone e McGoldrick (2008); e do crescente envolvimento no aspecto social por parte das empresas, e pela falta de entendimento de uma forma geral dos conceitos e motivações em relação à responsabilidade social.

Com relação a conceituação de RSE o Instituto Ethos a define da seguinte forma:

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

Também Karkotli e Aragão(2004, pg.48) conceituam a responsabilidade social corporativa ou empresarial e mencionam a abrangência dos aspectos econômicos, ambientais e sociais:

Responsabilidade social corporativa é o comportamento ético e responsável na busca de Qualidade nas relações que a organização estabelece com todos os seus stakeholders, associado direta ou indiretamente ao negócio da empresa, incorporado à orientação estratégica da empresa, e refletido em desafios éticos para as dimensões econômicas, ambiental e social.

Mcdonald e Thiele (2008), Luo e Bhattacharya (2006) também mencionam, que as relações da responsabilidade social empresarial com satisfação e lealdade dos clientes, deveriam ser mais estudadas, pois pouco se sabe a respeito.

Da mesma forma, aspectos de comportamento de consumidor devem ser abordados, no que se refere ao consumo consciente e formas de pressão na atuação social das empresas, assim como aspectos pessoais e familiares de comportamento, na convicção de que estes podem ser motivadores nas atitudes das pessoas que dirigem e decidem quanto à responsabilidade social nas empresas.

Maslow (1943) dispõe as necessidades em níveis hierarquizadas, onde as necessidades básicas, que estão em níveis mais baixos, devem ser satisfeitas antes que os indivíduos preocupem-se com os níveis mais elevados; salienta que as pessoas estão em processo de desenvolvimento contínuo. Dentro desta perspectiva, o consumo relacionado à filantropia, onde filantropia teria como base os princípios de caridade e amor à humanidade (Karkotli e Aragão, 2004), é uma das

necessidades de nível mais elevado, sendo um assunto complexo, exigindo muito cuidado e percepção aguçada para identificar atrás de cada consumo a real intenção do consumidor; como também devem ser estudados os motivadores da responsabilidade social corporativa que incorporam os objetivos do marketing empresarial e as estratégias corporativas, com a visão de um novo paradigma na atuação da empresa Wildes (2008), incorporando o aspecto social e se este é percebido como estratégico pelas empresas (BRAMMER; MILLINGTON; PAVELIN, 2006).

Os motivadores, com base em aspectos pessoais, na medida em que influenciam os líderes empresariais nas suas decisões, devem ser considerados (HUI, 2008). Segundo Solomon (2006), “a motivação se refere aos processos que fazem com que as pessoas se comportem do jeito que se comportam”. Conforme Pereira (2001), a motivação pode ser considerada o principal fator que leva alguém a adotar uma causa.

Justifica-se, assim, o desafio desta dissertação que é estudar o processo social corporativo e as motivações que levam às empresas à prática da Responsabilidade Social Empresarial (RSE). Na busca destes objetivos, a dissertação encontra-se organizada da seguinte forma: o primeiro capítulo contém a introdução, a delimitação teórica do estudo e a justificativa para o mesmo; no segundo capítulo, apresentam-se os objetivos da pesquisa; no terceiro capítulo, é desenvolvida a fundamentação teórica que sustenta o estudo; o quarto capítulo apresenta o método que foi utilizado para a operacionalização da pesquisa; no quinto capítulo, apresentam-se os resultados com as respectivas análises; finalmente no sexto capítulo, encontram-se as conclusões e implicações deste estudo.

1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Na busca do entendimento de como a responsabilidade social acontece, Zenone (2006, p.14) comenta que ela é uma evolução da filantropia, vem de uma ação individual e voluntária e evolui ao se preocupar com as relações de todas as partes interessadas, os “stakeholders”; sendo isto também uma questão de

sobrevivência para a empresa, na medida em que esta deve gerar valor nas dimensões econômica, ambiental e social e comenta:

A responsabilidade social vai além de vontades individuais – ela caminha para tornar-se a somas de vontades que constitui um consenso, uma obrigação moral e econômica a ligar o comportamento de todos os que participam da vida em sociedade.

Nesta linha, Karkotli (2006) comenta que a preocupação com os “stakeholders” se-deve a General Electric Company, que identificou quatro grandes grupos com os quais a empresa teria a responsabilidade de atender as suas necessidades: os acionistas, empregados, clientes e comunidade em geral. Já para Maximiano (1997), os “stakeholders” são todos os que estão relacionados à organização e sofrem algum de seus efeitos, abrangendo: clientes, fornecedores, distribuidores, funcionários, ex-funcionários e a comunidade.

As mudanças no ambiente empresarial são mencionadas por Waddock (2008), que comenta o surgimento de uma responsabilidade corporativa como parte da prática organizacional, observando uma internalização das ações de responsabilidade corporativa, envolvendo novos padrões e modelos de negócios, ou seja, um movimento de investimento social resultante também de pressões sociais.

O autor chama a atenção para a World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) que congrega 200 CEOs de empresas líderes de todo mundo, sendo uma plataforma de compartilhamento de conhecimentos, experiências e melhores práticas no desenvolvimento sustentável.

Quanto à definição de responsabilidade social, Alessio (2008) ressalta que ela ainda está em construção e suscetível a várias interpretações, concluindo que, em sua essência filosófica, a responsabilidade social remete à ação humana com vistas aos interesses sociais; mas alerta que se está vendo uma abordagem mais pela perspectiva de atendimento a interesses privados ou econômicos. É o caso das empresas, de um modo geral, utilizando as ações sociais como mais um elemento de estratégia da empresa e de marketing. O autor levanta a questão se a empresa realmente estaria interessada no bem estar da sociedade ou haveria por trás apenas interesses relacionados ao negócio.

Esta linha menos altruísta é comentada por Petrini, Pozzebon e Meireles (2007), quando propõem, nos aspectos referentes ao “negócio” da empresa, uma

abordagem para a concepção de sistemas de inteligência de negócios, que integre os indicadores sociais e ambientais aos indicadores estratégicos tradicionais.

Com relação aos aspectos sociais e interesses da empresa, Liedtka (2008) vê a possibilidade de uma estratégia mais autêntica com a possibilidade de propiciar simultaneamente a ação moral e os resultados para o negócio. Na mesma linha, Worthington et al. (2008) comentam a existência de compras socialmente responsáveis dentro da organização, onde uma base diversificada de fornecedores seria uma forma de socializar o suprimento; complementam que no Reino Unido o principal direcionador da ação corporativa leva em conta a responsabilidade social.

Vê-se, que assim como a conceituação do termo RSE ainda não está claro, também os reais motivos das empresas não estão.

No ambiente brasileiro, a atenção das empresas privadas com o social é comprovada pelos dados do IPEA e, também, através de instituições como o GIFE, ETHOS, ABRINQ e outras, que têm o objetivo de aplicar recursos privados para o favorecimento do bem comum.

Com relação à estratificação da responsabilidade social, Carroll (1991) menciona quatro tipos com condutas próprias a serem tomadas para cada um e os colocando em forma de degraus, da base para o topo, sendo eles: legal, ético, econômico e filantrópico.

Já Ferrell, Fraedrich e Ferrell (2001) mencionam que a dimensão filantrópica refere-se à contribuição da empresa à sociedade e, em caso de comunidades próximas, o bem estar engloba doativos, prestação de serviços e patrocínios. Salienta ainda que, se estas ações prestarem-se à divulgação externa pela área de marketing, isto passa a se chamar de filantropia estratégica.

A atuação social da empresa é relevante, conforme Grayson e Hodges (2002), que mencionam que as pessoas realmente esperam algo mais das empresas, além de seus produtos e serviços. E quanto ao posicionamento da empresa em relação aos aspectos sociais, Guy e Patton (1989), no artigo “Marketing das causas altruístas”, já mencionavam que, antes de adotar determinadas técnicas de marketing, deveria haver um entendimento básico das motivações e comportamento dos doadores.

Nesta linha, Porter e Kramer (2005, p.134) comentam: “A maioria das empresas sente-se na obrigação de fazer caridade. Poucas descobriram como fazê-

la de forma eficaz”, e complementam que a filantropia é cada vez mais usada pelo marketing social como uma forma de promover a imagem ou a marca da empresa.

Ainda no contexto de marketing, Zenone (2006) estabelece dois conceitos que aparecem em um mercado cada vez mais competitivo e com clientes mais exigentes: o conceito de marketing comercial e marketing institucional. O marketing comercial abrangeria as atividades normais da empresa com o intuito de vender seus produtos e serviços, levando a um impacto econômico direto; quanto ao marketing institucional, onde o marketing de causas sociais está inserido, seu objetivo é formar uma boa imagem da empresa perante o público, obtendo impactos econômicos indiretos em função de uma melhor aceitação pelos consumidores, na comercialização de seus produtos.

Mas no que se refere à imagem, Polonsky e Jevons (2006) alertam que a construção de uma marca socialmente responsável é uma tarefa complexa e não de curto prazo, devendo-se levar em conta vários aspectos antes de se iniciar o posicionamento da marca, enfatizando aspectos que se referem à comunicação.

No Brasil, nos últimos anos, houve uma redistribuição de papéis entres os atores sociais, com a sociedade civil progressivamente assumindo responsabilidades que eram do Estado, na proteção dos seus direitos (SZAZI, 2001). Alessio (2008) também comenta que o papel do Estado redefiniu-se e diminuiu sua atuação, com muitas atividades que eram suas sendo extintas, privatizadas ou terceirizadas.

Ainda é observado por Szazi (2001) que, em função destas mudanças de atuação do estado, algumas empresas privadas incluíram nos objetivos institucionais o que se chama de “responsabilidade social”, conceito que distingue empresa e negócio, onde este se preocupa com o curto prazo e foco nos acionistas (shareholders) e no lucro, enquanto que aquela tem um preocupação com o longo prazo e um relacionamento com os grupos de interesse (stakeholders) onde se inclui a comunidade.

Quanto às empresas brasileiras, segundo a Pesquisa Ação Social das Empresas realizada pelo Ipea e divulgado em 2006, houve um crescimento significativo, entre 2000 e 2004, na proporção de empresas privadas que realizaram ações sociais em benefício das comunidades ou instituições. Neste período, a participação empresarial na área social passou de 59% para 69%. São aproximadamente 600 mil empresas que atuam voluntariamente, e em 2004 elas

aplicaram cerca de R\$ 4,7 bilhões, correspondendo a 0,27% do PIB brasileiro daquele ano.

No Rio Grande do Sul, segundo a mesma pesquisa do IPEA, também houve um crescimento expressivo de empresas atuantes socialmente, de 39% em 2000 passou para 62% em 2004 o número de empresas que fizeram ações sociais para a comunidade.

Nesta pesquisa do IPEA, referente a 2004, com relação aos motivadores das empresas brasileiras, destacaram-se na ordem: motivos humanitários, pedidos de entidades privadas ou governamentais, atendimentos a comunidades próximas à empresa e motivos religiosos.

Basu e Palazzo (2008) constata as discussões com relação à forma de atuação social das empresas, e identifica três linhas de abordagem: em relação aos Stakeholders, a Performance e a Motivação, que faz com que a empresa atue de forma socialmente responsável.

Os possíveis motivadores que justificam as ações sociais das empresas são diversos e de várias categorias identificadas pela literatura, como: valores éticos e religiosos dos executivos (FORT, 1997A, B; LANTOS, 2002; PALLAZO; BAZU, 2007; CHOI; WANG, 2007), benefícios fiscais (GIUNTA, 2007; GAFFNEY, 2008; PITTEL; RUBBELKE, 2006), estratégia (PORTER; KRAMER, 2005; FEDATO, 2005; ANDRADE, 2004; SILVA, 2008), pressão do consumidor (ZENONE, 2006; LANGE; FENWICK, 2008; AMATO; AMATO, 2007), reputação (ALESSIO, 2008; GOSSLING; VOCHT, 2007; MITNICK; MAHON, 2007; HILLENBRAND; MONEY, 2007; VALENTIN; FLEISCHMAN, 2008; BHATTACHARYA; SEM; KORSCHUN, 2008).

Em função do que foi exposto e diante da importância que os aspectos sociais vêm adquirindo para a empresa e para o marketing, e devido à falta de estudos mais detalhados no Rio Grande do Sul para entender o que leva uma empresa privada a atuar de uma forma socialmente responsável, a presente dissertação pretende responder à seguinte questão de pesquisa: **Quais são os motivadores para que a empresa privada seja socialmente responsável?**

2 OBJETIVOS

A seguir são detalhados o objetivo geral e os objetivos específicos.

2.1 OBJETIVO GERAL

- Investigar os motivadores que levam as empresas privadas da região metropolitana de Porto Alegre a atuarem de forma socialmente responsável.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar os motivadores que levam as empresas a atuarem de forma socialmente responsável;
- Identificar o contexto das empresas e do mercado para uma melhor compreensão dos motivadores de RSE;
- Comparar os motivadores da RSE identificados no estudo em uma empresa referência, estudo com especialistas da área e a literatura, buscando as divergências e convergências.

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo traz a revisão de literatura referente aos principais construtos que servem de base para as ações de responsabilidade social nas empresas privadas. Inicialmente, será desenvolvida a Responsabilidade Social Empresarial (RSE), evidenciando as várias pesquisas efetuadas, abrangendo conceitos e posicionamentos das empresas em relação ao assunto. Na sequência, os motivadores identificados serão detalhados, e na conclusão do capítulo apresentase um quadro resumo com todos os motivadores identificados na literatura.

3.1 RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA (RSC) OU RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL (RSE)

A responsabilidade social, segundo Alessio (2008), acaba tendo uma interpretação própria a cada área de conhecimento em que é usado, seja Ciências Sociais, Economia, Administração ou Marketing. Isto, conforme Welzel, Luna e Bonin (2008), percebe-se através da literatura de um modo geral, ou seja, muitas denominações diferentes que às vezes dizem a mesma coisa.

Mello Neto e Froes (2001a) exemplificam isto quando distinguem filantropia de responsabilidade social, sendo esta um estágio mais avançado de cidadania corporativa. Kisil (2005) também faz uma distinção entre o filantropo tradicional, mais preocupado com os benefícios que a doação lhe trará em relação ao investidor social privado, que se preocuparia em investir em programas e projetos de benefício social, ou seja, mais preocupado com o interesse público.

Uma conceituação definitiva e aceita por todos não é assim tão fácil. Wildes (2008) comenta ser o assunto subjetivo e atrelado a interesses próprios, com definições variando entre países, regiões, sociedades e comunidades, impedindo que se chegue a uma definição formal. Complementa citando que os Estados Unidos usam uma metodologia filantrópica para definir a responsabilidade social corporativa, enquanto que os países europeus propõem que se incorpore o conceito

como parte do negócio e os investimentos atrelados à comunidade, e prevendo o retorno econômico.

É ainda salientado por Alexandre (2008) que a responsabilidade social corporativa é associada a outros termos, como cidadania corporativa, investimento social privado, governança corporativa, filantropia empresarial e, em muitos desses casos, usados como sinônimos. Esta falta de consistência justifica-se na medida em que é um campo em construção e, portanto, com o passar do tempo e com a contribuição de estudos acadêmicos, esses conceitos devem mudar e aos poucos se consolidar.

Igualmente, Waddock (2008) menciona que termos como Cidadania Corporativa (CC), responsabilidade social empresarial (RSE), responsabilidade corporativa (RC) e sustentabilidade são todos conceitos que se tornaram muito populares nos anos 2000, tanto na academia quanto nas empresas onde há demanda em termos de responsabilidade e transparência.

A responsabilidade social e o comportamento ético das empresas são tendências importantes na passagem para o século XXI. Segundo Maximiano (1997), quadro 1, apesar de antigo, o debate intensifica-se com opiniões conflitantes, onde alguns estudiosos defendem que a empresa tem um dever com a sociedade enquanto outros sustentam que o único dever de uma empresa é zelar pelos interesses dos seus acionistas.

Doutrina da Responsabilidade Social	Doutrina do Interesse dos acionistas
<ul style="list-style-type: none"> - As empresas são depositárias de recursos sociais. - As empresas existem com a autorização da sociedade. - As empresas e outras organizações afetam a qualidade de vida da sociedade. - As empresas têm a obrigação de agir segundo os interesses da sociedade. - As empresas devem prestar contas de sua ação à sociedade. 	<ul style="list-style-type: none"> - A responsabilidade primária da empresa é defender o interesse de seus acionistas. - Defendendo o interesse do acionista, a empresa faz o que sabe fazer melhor e beneficia a sociedade pela produção de riqueza. - Não cabe à empresa resolver problemas sociais que pertencem ao âmbito das organizações de caridade e do governo.

Quadro 1 – Duas perspectivas sobre responsabilidade social das empresas.

Fonte: Maximiano (1997).

Responsabilidade Social é a obrigação que a empresa assume com a sociedade, maximizando efeitos positivos e minimizando os negativos, englobando aspectos econômicos, legais, éticos e filantrópicos (FERRELL; FRAEDRICH;

FERRELL, 2001). Atualmente, o destaque é: de que forma a empresa pode ajudar a sociedade a resolver os seus problemas? (DRUCKER, 2002a).

Já Friedman (1984) tem opinião diversa, quando se refere a uma economia de natureza livre:

[...] só há uma responsabilidade social do capital – usar seus recursos e dedicar-se a atividades destinadas a aumentar os seus lucros, até onde permaneça dentro das regras do jogo, o que significa participar de uma competição livre e aberta, sem enganos ou fraude.

Para Wildes (2008), esta visão de Friedman pode ser categorizada como sendo um paradigma antigo que vem sendo substituído por um novo paradigma no qual se encontra incorporada a responsabilidade social.

No Brasil, segundo resultado de pesquisa do IPEA, dados de 2004 publicados em 2006, muitas empresas atuam de forma socialmente responsável. Na tabela 1, vê-se que muitos empresários percebem hoje uma necessidade maior de atuar junto às comunidades do que há anos (65%). E, finalmente, um grande contingente (78%), apesar de achar que deve contribuir, atribui ao Estado a obrigação de se preocupar com os aspectos sociais, cabendo à iniciativa privada um papel complementar.

Tabela 1 – Percepção dos empresários sobre sua atuação social.

Percepção dos empresários sobre sua atuação na área social (%)	Concorda	Discorda	Sem opinião
É obrigação do Estado cuidar do social; as empresas atuam porque os governos não cumprem seu papel.	78	13	9
Para as empresas, a necessidade de realizar atividades sociais para comunidades é maior agora do que há alguns anos atrás.	65	20	15
O Estado sozinho não é capaz de resolver os problemas sociais; portanto, as empresas têm que dar sua contribuição.	57	33	10
É papel das empresas realizarem atividades sociais para comunidades carentes.	48	36	16
As empresas devem realizar atividades sociais para fortalecer ou ampliar o alcance de políticas e programas governamentais.	41	46	13
Para as empresas contribuírem para a comunidade basta pagar impostos, gerar empregos e garantir qualidade de seus produtos ou serviços.	34	53	13

Fonte: Pesquisa Ação Social das Empresas no Brasil - IPEA/DISOC (2006)

O porte tem uma relação importante com a ação social das empresas e isso constata-se verificando a tabela 2. As empresas médias e grandes na região sul são as que têm uma maior atuação social.

Tabela 2 – Distribuição das empresas por n. empregados.

Distribuição das Empresas por n. empregados (%) Região Sul – 2004	1-10	11-100	101-500	> 500
Participaram em ações sociais para a comunidade	59	81	96	96

Fonte: Pesquisa Ação Social das Empresas na Região Sul - Primeira Etapa IPEA/DISOC (2005)

Além de uma percepção favorável do empresário com relação à ação social, e o porte da empresa ser um fator a ser levado em conta, outras razões aparecem como motivadores para a empresa se envolver socialmente com a comunidade. Dentre elas, aparecem a disponibilidade de dinheiro e a existência de incentivos governamentais como as razões principais, tabela 3.

Tabela 3 – Razões que levariam a empresa a fazer ação social.

Qual a Principal Razão que Levaria a Empresa a Realizar, em Caráter Voluntário, Ações Sociais para a Comunidade, em 2004? (%)	
Mais dinheiro para a empresa	58
Incentivo governamental	29
Nada faria realizar	6
Maior confiança nas entidades executoras	3
Outros	2
Não sabe / não respondeu	2

Fonte: Pesquisa Ação Social das Empresas na Região Sul - Primeira Etapa IPEA/DISOC (2005)

Ainda com relação à conceituação, Melo Neto e Froes (2001a) afirmam que a responsabilidade social é uma evolução da cidadania corporativa, que se originou da filantropia, onde empresários doavam à sociedade parte de seus ganhos obtidos nas empresas. A filantropia, segundo eles, desenvolve-se devido às atitudes e ações desses empresários, mas enfatizam que, enquanto a filantropia é uma simples “doação” devido à sensibilidade do empresário, a responsabilidade social é uma ação transformadora visando à inserção social e a busca de solução dos problemas sociais.

Além da preocupação com as comunidades e o meio ambiente, a responsabilidade social deve englobar os “stakeholders” da empresa. Melo Neto e Froes (2001b), ainda complementam que neste caso os principais aspectos a serem observados pela empresa devem ser:

- apoio ao desenvolvimento da comunidade onde atua;
- preservação do meio ambiente;

- investimento no bem estar dos funcionários e seus dependentes e num ambiente de trabalho agradável;
- comunicações transparentes;
- retorno aos acionistas;
- sinergia com os parceiros;
- satisfação dos clientes e/ou consumidores.

Com respeito aos objetivos dos executores das ações sociais, Alessio (2008) menciona que, nos meios acadêmicos e empresariais, sempre houve controvérsia a respeito dos reais motivos para uma postura socialmente responsável nos negócios, levantando a questão se realmente haveria uma preocupação com o bem estar social ou seriam apenas interesses relacionados à sustentabilidade do negócio. Muitas empresas colocaram a filantropia como sendo um objetivo corporativo alocando um percentual do orçamento para variadas causas filantrópicas, onde contribuem com dinheiro, experiência ou promoção (SCHIFFMAN; KANUK, 1997).

Com relação a isso, Porter e Kramer (2005) afirmam que a filantropia nas empresas está sendo usada para publicidade, promovendo a imagem da empresa através de um marketing social ou patrocínio. Levanta também a questão: a empresa deve fazer filantropia? Na opinião de Friedman (1984), a empresa deve visar unicamente o lucro e afirma que a empresa não tem o direito de fazer filantropia, pois estaria usurpando um direito dos acionistas, estes, sim, poderiam decidir como destinar os lucros, incluindo a filantropia, se assim o desejassem.

Referente aos programas sociais das empresas, estes geralmente são dispersos, na opinião de Porter e Kramer (2005); e complementam que, ao invés de terem objetivos sociais bem formulados, estes em sua maioria refletem crenças e valores pessoais dos executivos ou funcionários. Os autores ainda ressaltam o uso inapropriado da expressão “filantropia estratégica”, a qual está sendo usada para qualquer tipo de atividade filantrópica, quando, na verdade, deveria distinguir metas sociais e econômicas, abrangendo áreas com potencial competitivo e com benefícios para a empresa e a sociedade.

Na mesma linha de pensamento, Lantos (2001) vê a confusão nas bases da responsabilidade social empresarial, em função de não se distinguir entre as formas ética, altruísta e estratégica na sua aplicação. O autor concorda com Friedman

(1984) no que se refere ao aspecto altruísta da RSE, sendo este impróprio para o negócio, mas entende a necessidade de uma RSE ética com bases na ética e responsabilidade, nas quais sua prática deve ser incentivada, pois é bom tanto para o negócio quanto para a sociedade. Aconselha que o marketing assuma um papel de liderança nas atividades da RSE estratégica.

O material relativo à filantropia não é pouco, afirmam Love e Higgins (2007). Mas, mesmo assim, dúvidas e ambivalências persistem, e a contribuição da filantropia para o desenvolvimento social ainda não é bem compreendida; maiores entendimentos são esperados na medida em que houver uma abordagem colaborativa e experimental entre os envolvidos: estudiosos, empresas e beneficiados.

Fazer com que haja um melhor entendimento do consumidor por parte da empresa foi uma preocupação de Basil e Weber (2006) que pesquisaram no sentido de descobrir traços de personalidade do consumidor que justificassem a adoção da responsabilidade social pela empresa, concluindo que esta pode induzir à compra, sendo que alguns motivos são baseados nos valores individuais do comprador e outros mais egoístas, devido à necessidade de “aparecer” para a sociedade, ressaltando, porém, que a identificação é importante para a empresa, pois permite saber como se comunicar em relação a cada um dos possíveis consumidores.

O impacto da ação social das empresas também foi mencionado por Brammer e Millington (2005) em estudo com grandes empresas do Reino Unido. Concluíram que gastos com filantropia aumentam a reputação das empresas e seus efeitos, com variações significativas entre elas, levando os “stakeholders” a uma visão positiva das corporações filantrópicas. No que tange aos “stakeholders”, Borger (2001), com base nos resultados do seu estudo em empresas que atuam orientadas pela responsabilidade social, comenta resultados positivos no relacionamento com eles, criando uma imagem favorável para a empresa. Para Wildes (2008), a responsabilidade social corporativa gera uma filosofia ganha-ganha.

Ainda no contexto de atuação da empresa, Parente et al. (2006) recuperam o conceito de “sistema” para fazer analogia com a participação da empresa em ações socialmente responsáveis. Afirmam eles que, assim como os sistemas abertos onde as partes relacionam-se entre si e com o meio ambiente para a execução de suas tarefas, assim também a sobrevivência da empresa depende de um meio saudável. Complementam, ainda, que no Brasil as empresas aumentaram sua atuação social

no início dos anos 90, estando a maioria ainda em um estágio inicial em termos de participação social.

Uma outra abordagem, com relação ao papel da empresa no contexto social, tem como base a qualidade, onde ela é vista no seu sentido mais amplo. Este enfoque é discutido por Castka e Balzarova (2008). Os autores entendem que os sistemas de gestão da qualidade, padrões ISO, são base para a adoção da Responsabilidade Social Corporativa mudando de um foco de preocupação com o consumidor (ISO 9000) para um foco com a preocupação visando os “stakeholders” (ISO 26000), criando um “B2S” (business to society) dentro da organização.

Alexandre (2008) salienta que a ISO 26000, em comparação com as outras normas, não terá certificação e também não tem o intuito de ser um sistema de gestão, podendo ser usado em qualquer tipo de empresa. Também para Karkotli e Aragão (2004), a gestão da qualidade não se restringe a processos produtivos, mas a um conceito evolutivo que engloba a empresa como um todo, atingindo todas as áreas da organização.

Para Waddock (2008), cada vez mais serão observados nas empresas os caminhos que elas escolhem para implementar os seus modelos de negócios, estratégias e práticas operacionais para produzir, vender e distribuir, sejam produtos ou serviços.

Seja qual enfoque adotado, a forma de participação da empresa nos assuntos sociais ainda hoje não tem um consenso. Basu e Palazzo (2008) comentam que nas últimas três décadas aconteceram debates vigorosos no que se refere ao papel social da empresa, destacando três linhas de estudos ou abordagens que prevaleceram na literatura:

- Stakeholders: resposta às demandas de um modo geral dos vários agentes externos.
- Performance: enfatiza a ligação entre as expectativas externas e as ações de RSE, levando em conta a melhor adequação para uma melhor performance da empresa.
- Motivação: leva em conta qualquer razão que justifique o engajamento da empresa na atuação social.

Basu e Palazzo (2008) propõem um modelo de “sensemaking”, sentidos ou significados para a empresa, envolvendo aspectos cognitivos, linguísticos e conativos, sendo estas dimensões uma base para pesquisas empíricas, servindo de ajuda para as organizações situarem-se em relação à RSE, figura 1, e que serão melhor analisadas a seguir.

Segundo os autores, estas dimensões são processos pelos quais os indivíduos desenvolvem mapas cognitivos do ambiente. Estes processos levam a organização a ver seus relacionamentos com os stakeholders em diversos aspectos e influencia o seu engajamento com a RSE. Estudando a RSE através da visão do “sensemaking”, e considerando-o uma característica da organização, este pode trazer bases conceituais mais robustas que simplesmente analisando o conteúdo da RSE dentro de um certo contexto ou período de tempo. Complementam que a RSE é feita por executivos que têm seus modelos mentais e se refere a quem ele é no mundo, isto explicando porque empresas reagem de forma diferente às mesmas demandas.

Vendo a RSE através deste “senso organizacional” uma definição pode ser enunciada levando em conta as três dimensões:

A RSE é um processo pelo qual os gestores dentro de uma organização pensam e discutem relacionamentos com stakeholders assim como seus papéis na relação do bem comum, juntamente com sua disposição em termos de execução e atingimento desses papéis e relacionamentos.

Na dimensão cognitiva, “o que a empresa pensa”, os autores abordam duas orientações. Uma das orientações seria pela identidade e a outra pela legitimidade. Com relação à dimensão linguística, “o que a empresa diz”, pode ser vista em termos de justificação e transparência e na dimensão conativa, ou “como a empresa tende a se comportar”. Pode-se analisá-la em função de três aspectos: de postura, coerência e compromisso.

Segundo os autores, entender o que uma empresa pensa, diz e tende a fazer em relação aos outros é provavelmente a força da análise da RSE. O quadro das dimensões dos processos tem o potencial para gerar inquirições que vão além da RSE. Serve também como um indicador do status da RSE da empresa e base para aferição gerencial futura, abrindo novas perspectivas para investigação.

RSE: Dimensões no processo de “sentidos”(Sensemaking)

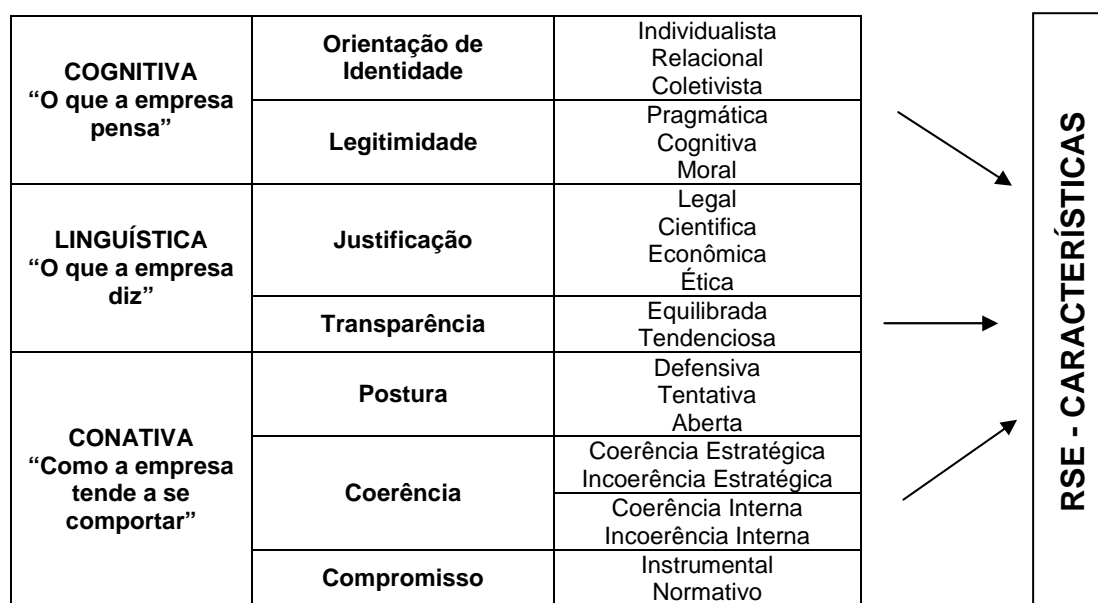


Figura 1 – Dimensões no processo de sentidos - Sensemaking
Fonte: Basu e Palazzo (2008)

3.2 MOTIVADORES DA FILANTROPIA OU DA AÇÃO SOCIAL RESPONSÁVEL

Que razões, motivações ou interesses levam as pessoas ou as empresas a fazer filantropia ou atuar de forma socialmente responsável? Kother (2007) menciona que o doador, seja pessoa física ou jurídica, é quem se dispõe a ajudar a uma causa e discrimina várias razões para que ele faça a doação, dentre as quais estão: Obrigação moral de ajudar, manter ou melhorar status social e prestígio, resposta à pressão do meio social, interesse pessoal, influência religiosa, auto-satisfação psíquica, resposta à expectativa da liderança do meio social ou benefícios fiscais.

O consumidor consciente, como motivador de empresas em relação a RSE, ainda é controvertido em função da incipiência de estudos, conforme Gonçalves et al.(2008) e Barros e Costa (2008). Já Garcia et al. (2008) percebem um início de mudanças no comportamento de consumo onde o consumidor, quando tem a informação, recompensa empresas socialmente responsáveis.

Porém Maranhão e Motta (2008) alertam que a mídia e a academia induzem o consumidor a escolher produtos ou serviços politicamente corretos,

preferencialmente de empresas benfeitoras da sociedade, segundo eles, atribuindo ao consumidor uma responsabilidade que não lhe cabe.

Barbosa e Melo (2008) e também Silva (2008) identificam em um estudo de caso a associação da RSE com a idéia de sobrevivência da organização, havendo tentativas de influenciar os stakeholders mais relevantes. Para Beuren e Boff (2008), em algumas empresas familiares constataram a probabilidade de uma estratégia, por parte dos administradores, de legitimar a organização através de ações sociais e ambientais.

A captação de recursos humanos, mesmo não aparecendo explicitamente como um motivador, é referido por vários autores como um aspecto a se considerar na adoção da RSE. Faria, Ferreira e Carvalho (2008) ratificam isto em estudo, onde o aspecto socialmente responsável teve uma atratividade similar ao aspecto remuneração e proporcionando à empresa um diferencial na captação de talentos.

Portanto, os motivadores, sejam eles de característica pessoal dos líderes, que acabam transpondo-os para a organização através da sua forma de gerenciar, sejam da própria empresa que os incorpora em sua estratégia de negócio ou mesmo de demandas dos seus stakeholders, eles existem nas empresas que praticam a RSE, de diversas formas e intensidades. A seguir, serão analisados com mais detalhes alguns motivadores mencionados acima e abordados na literatura.

3.2.1 Vaidade / Reconhecimento

Este sentimento manifesta-se praticamente em todos os aspectos da vida do indivíduo, e no caso da filantropia também está presente. Como bem disse Battistelli (1943, p. 88), “A vaidade associa-se, frequentemente, e confunde-se com os mais nobres sentimentos da alma humana”.

Através da vaidade moral, segundo Battistelli (1943), o indivíduo diferencia-se da maioria e se faz admirar pela sua generosidade e por seus supostos sentimentos elevados. “Pensamos no valor intrínseco de nossas ações e, ao mesmo tempo em sua repercussão aos olhos dos outros.”(GIKOVATE, 1987, p.47). Desta forma, ao praticar a filantropia, destinando bens ou dinheiro para determinada obra, o vaidoso moral está, na verdade, objetivando se destacar na sua comunidade como sendo

alguém com poder econômico, generoso, importante, esperando ser mencionado na mídia e, sempre que possível, mencionar isto na sua roda de amigos.

No seu artigo “Procurando status e bem-estar social: Há virtude na vaidade?”, Jaeger (2004) comenta que o status social há muito é reconhecido como um forte motivador na sociedade. Cita Adam Smith que, segundo ele, já no seu tempo havia entendido que o desejo humano pela admiração dos outros é que influenciava determinado comportamento e não a satisfação derivada do consumo de algum bem ou serviço.

Hamil (1999), analisando o envolvimento corporativo com as comunidades no Reino Unido, comenta as críticas às ações das empresas em prol das comunidades, que estas nem sempre trazem benefícios visíveis para a empresa e para os acionistas, e em alguns casos servem apenas para a manifestação da vaidade dos executivos.

Quando o motivador da benemerência é a vaidade, muitas vezes acontece dentro desse ambiente, inclusive, uma competição para ver quem doa mais ou quem obtém mais reconhecimento. Este comportamento precisa ser detectado, pois devem ser identificados os envolvidos de forma a possibilitar que estratégias sejam montadas em função disto. Estas atitudes de viver em comparação são comentadas em Montaigne (1998), que completa que estes indivíduos privam-se do essencial para se preocupar com as aparências e a opinião dos outros.

Um outro aspecto psicológico a ser destacado é o mencionado por Gikovate (1987) no que se refere às compensações, um sentimento de inferioridade que exige algum destaque; e a exibição, de alguma forma, se prestaria a isso. O destino da benemerência, nestes casos, certamente será o que tiver maior repercussão, pois, como diz Eça (1942), “Assim como mudamos de destino, também mudamos de vaidades, não porque deixemos totalmente umas, para seguirmos outras; mas porque há vaidades que em certos tempos têm mais culto.”

A vaidade, sempre presente, mas nem sempre detectável em nosso meio, e vista como um sentimento não muito nobre, é assim considerada por Battistelli (1943, p.215): “Se a vaidade representa um dos aspectos mais fracos do caráter humano, [...], também não é menos certo que ela tende, muitas vezes, para um fim útil e serve de propulsor na complexa interação das multiformes atividades sociais [...]”.

Lançando mão de dados da Universidade de Harvard, Pereira (2007) constata que os grandes doadores sentem-se motivados quando sabem que seus nomes ou da família estarão vinculados a alguma homenagem que perdurará pela posteridade, como exemplifica Eça (1942, p. 33):

Sendo o termo da vida limitado, não tem limite a nossa vaidade; porque dura mais, do que nós mesmos, e se introduz nos aparatos últimos da morte. Que maior prova, do que a fábrica de um elevado mausoléu? No silêncio de uma urna depositam os homens as suas memórias, para com a fé dos mármorees fazerem seus nomes imortais; querem que a suntuosidade do túmulo sirva de inspirar veneração como se fossem relíquias as suas cinzas, e que corra por conta dos jaspes a continuação do respeito.

Esta percepção de reconhecimento pela comunidade e imortalidade, através de homenagens, devem compor os estudo do comportamento do filantropo como um fator relevante dependendo do segmento em que se estiver analisando.

3.2.2 Valores éticos, morais, pessoais e religiosos

A moral é um fato social e uma forma de comportamento humano cumprindo uma função social e, em cada indivíduo, deve existir o reconhecimento interior das normas estabelecidas pela comunidade. A ética é a teoria do comportamento moral dos homens em sociedade (VÁZQUEZ, 2006).

Sobre a ética empresarial, Ferrell, Fraedrich e Ferrel (2001) comentam que ela se baseia em regras e princípios morais sobre o que é certo ou errado e compreende princípios e padrões que orientam o comportamento no mundo dos negócios.

A responsabilidade social empresarial deve-se limitar aos seus aspectos éticos, segundo Lantos (2002), e estes devem ser seguidos no que se refere à proteção dos seus trabalhadores, na ação de agir ao encontro dos interesses da comunidade, cumprindo as promessas aos acionistas e trabalhadores; ir além disso, preocupando-se com os aspectos altruísticos da responsabilidade social é imoral, sendo esta uma questão pessoal e não corporativa.

Vieira (2006) em pesquisa com dirigentes de empresas de micro a médio porte constatou que houve concordância que são fundamentais a ética e os valores

morais na construção de uma imagem para seus parceiros de negócios e para a constituição de relacionamentos de marketing.

No que se refere à dificuldade da manutenção do comportamento ético na empresa a longo prazo, Fray (2007) menciona problemas no entendimento e prioridade nos aspectos relacionados a comportamentos éticos em termos das suas prioridades, métodos e interpretação, incluindo a heterogeneidade dos indicadores e processos. Mas conclui que é um assunto que deve atingir a todos os níveis da empresa e que o comportamento ético não é determinado nem por um prazo e nem por um código, mas é uma construção permanente que tem como referências os valores pessoais dos indivíduos.

Apesar de serem usadas às vezes como sinônimos, a ética e a responsabilidade social são coisas distintas. A responsabilidade social que inclui responsabilidades econômicas, legais, éticas e filantrópicas diz respeito aos efeitos das empresas na sociedade, enquanto que a ética empresarial engloba regras relacionadas a indivíduos e grupos de trabalho (FERRELL; FRAEDRICH; FERRELL, 2001).

Quando se refere à vida econômica, Vázquez (2006) menciona que esta compreende o aspecto de produção material e das relações de trabalho, que são relações sociais. Desta forma, portanto, a economia está relacionada com a moral. Flynn (2008) propõe uma liderança baseada em uma ética de trabalho centrada na restauração da virtude nos negócios e ensejando um equilíbrio, incluindo o lazer na vida do executivo. Complementa que para construir empresas duradouras depende de executivos com princípios elevados e padrões de negócio que aliem a compreensão dos lucros com a preocupação com as pessoas.

A religião e a moral influenciam o ambiente empresarial. Isto é mencionado por Fort (1997a) que comenta a existência de estudos que indicam a importância da crença religiosa para os americanos, incluindo os homens de negócio; também cita a relação da tradição religiosa com aspectos morais, propondo uma estrutura analítica tripartite, fundamentada na sociologia, teologia e naturalismo filosófico, os quais, em um modelo dialético da empresa ética, relacionariam-se o lucro, a responsabilidade social e o governo.

Nesta linha, Quazi (2003) concluiu, com base em estudo com executivos australianos, que, devido às características pessoais, aumentou o entendimento das dimensões da responsabilidade social corporativa, sendo a religião um fator que os

deixaram mais suscetíveis a se comprometerem com aspectos éticos, sendo que os executivos com crenças religiosas estariam mais propensos a contribuir para políticas corporativas de bem estar social. Nesta linha, Nixon (2007) observa que os problemas poderiam ser amenizados se os economistas incluíssem a dimensão social e alternativas éticas na teoria do consumidor.

Enfatizando o aspecto religioso, Fort (1997b) salienta que a teologia é necessária nas discussões sobre questões públicas, assim como na ética dos negócios, pois tem a sua contribuição a dar. Já Worden (2005) complementa afirmando que elementos da religião podem pertencer e também enriquecer aspectos referentes à liderança estratégica no negócio, como: carisma, visão, ética e credibilidade.

Os valores pessoais têm influência nas decisões das empresas. Isto é enfatizado por Wood e Logsdon (2002) quando abordam aspectos referentes à cidadania, e o fazem levando em conta a evolução dos aspectos individuais de cidadania e as transpõem para o nível das organizações dentro da sociedade. Assim também mencionam Choi e Wang (2007), para quem os valores individuais são elementos fundamentais no sistema de crença das pessoas, complementando que os administradores benevolentes e íntegros têm maior probabilidade de difundir sua preocupação com os outros através da filantropia corporativa.

Os valores individuais também foram mencionados por Vieira (2006), que enfatizou o fato de dirigentes comentarem não terem adquirido os valores morais no negócio, ou seja, a construção dos valores reporta ao indivíduo e não à cultura organizacional. Os fatores pessoais dos CEOs são importantes para o engajamento da empresa em aspectos sociais. Esta é a conclusão de Dennis, Buchholtz e Butts (2007), ou seja, quanto maior o grau de envolvimento do executivo com a filantropia, maior a transferência dessa preocupação para a empresa.

Nesta mesma abordagem, mas envolvendo a família, Litz e Stewart (2000) comentam que nas empresas familiares a presença da família implica em uma maior consciência social, sendo os aspectos sociais incluídos nas operações da empresa. Também Saiia, Carroll e Buchholtz (2003) mencionam que, aplicando a máxima familiar de que a caridade começa em casa, ela acaba sendo uma estratégia filantrópica e um exemplo na tentativa da empresa em atingir uma sinergia entre os interesses do negócio e necessidades sociais, podendo de forma efetiva ajudar a comunidade.

Analisando valores de uma forma geral, Primeaux e Vega (2002), baseados em estudos de Maslow e Csikszentmihalyi, concluem que não se deve pretender que os valores de produtividade e eficiência refiram-se somente à empresa e não à família ou à religião, ou que valores de relacionamento e cooperação comunitários refiram-se apenas à família e não à empresa ou à religião; deve sempre haver uma integração da racionalidade econômica com o social e com o religioso.

Da mesma forma, Hui (2008) aborda a responsabilidade social empresarial em uma combinação com a responsabilidade social cristã. Segundo ele, esta é uma lacuna inexplorada na literatura. A RSE baseada na fé engloba a filantropia corporativa, preservação ambiental e contabilidade social, implicando que a empresa leve em conta seus valores morais antes e depois da sua estratégia de lucros.

3.2.3 Culpa

Com relação ao sentimento de culpa, Myers (1997) comenta ser algo que acompanha o homem ao longo da história; uma emoção dolorosa que se tenta eliminar ou ao menos diminuir e as culturas institucionalizaram várias formas de tentar conseguir isto, entre elas: sacrifícios de animais, oferendas de grãos ou dinheiro, penitência, confissão ou negação. Em Moog (1983), é comentado o que diz a psicanálise em relação à cura, que ela só acontece quando não existir mais sentimento de culpa.

Este sentimento, independente de sua origem, tem relevância na atuação social, pois, como comenta Pereira (2007), a riqueza provoca sentimentos de culpa nas pessoas, sentimento este nem sempre percebido pelo indivíduo, mas reconhecido como um fator que induz à filantropia. A ação caridosa era uma característica do capitalismo do início do século, onde o empresário sentia-se culpado pelo lucro fácil e tentava redimir suas culpas desta forma (MELO NETO; FROES, 2001b).

A consciência de culpa é algo inerente ao ser humano pelas mais diversas razões, e o possuir mais dinheiro do que os demais membros de sua comunidade é uma das culpas identificadas e tem, através de filantropias, uma forma de ter esse sentimento ao menos diminuído.

Domingos (2007) também refere que a responsabilidade social corporativa faz parte de uma tentativa das empresas de pagar uma dívida para com a sociedade, com relação ao fato das empresas consumirem recursos naturais, que são patrimônio da humanidade e também a existência de uma parte considerável da sociedade à margem dos benefícios propostos pelo capitalismo. Neste caso, as empresas simultaneamente são consumidoras irresponsáveis e agentes das agonias sociais e, também, com a responsabilidade social, simultaneamente, são salvadoras do equilíbrio social.

3.2.4 Benefícios Fiscais

Benefícios fiscais são leis de incentivo; são normas definidas pelo Governo com o objetivo de abater o imposto das empresas, desde que invistam em determinadas atividades (ZENONE, 2006). No Brasil, não se chega a uma isenção ou renúncia total do imposto; isenção fiscal, relata Pozzobon (2003), é uma dispensa concedida por lei do pagamento de tributo, sendo de lei ordinária.

Na legislação brasileira, existem leis de incentivo fiscal para contribuições à cultura, esporte, caridade, doações e que preveem abatimentos no imposto de renda, mas este parece ser um dos fatores não relevantes. Zenone (2006) afirma que isto se dá por vários motivos, desde a falta de conhecimento, esgotamento da possibilidade de isenção, burocracia, limites de isenção considerados muito baixos, entre outros.

O percentual encontrado por Pereira (2001), em pesquisa com relação à importância do benefício fiscal para o doador brasileiro, como motivador para a doação, foi de 21%, resultante da soma dos indicadores de influência “acentuada” e “muito acentuada” na escala de Lickert. Schmidt Jr. (2001) observa que a percepção de que o doador é motivado pela diminuição nos impostos não é correta, e já foi refutada por vários estudos e pesquisas, mas se posiciona a favor de uma diminuição nos impostos, o que traria mais dinheiro para os beneficiários, independentemente da forma de comportamento do doador.

Nesta linha de identificar uma relação entre benefício fiscal e benemerência, Giunta (2007) constata um aumento de doadores, individuais ou corporativos, feitos

através de fundos planejados de doação. Desta forma, também há uma dedução de impostos no ano em que a doação acontece, mas não aponta um indicador que mostre que a benemerência aconteça em função da isenção ou do desejo inerente do americano à doação, menciona apenas que os fundos facilitam muito esta operação.

Isto também não fica claro para Gaffney (2008). Ao falar sobre a filantropia na Irlanda, diz que, apesar do motivador não conseguir ser identificado, deve-se levar em conta que um dos aspectos de interesse dos doadores irlandeses, sejam pessoas ou empresas, é saber que impostos podem ser compensados bem como as deduções possíveis de conseguir ao se fazer doações. Pittel e Rubbelke (2006) mostram que, em países como Alemanha, Suíça além dos Estados Unidos, a prática de beneficiar doadores com redução de impostos também acontece e comenta que uma eventual redução nos benefícios certamente traria diminuição no nível de doações, além de transtornos ao bem estar social.

Em seus estudos, Boatsman e Gupta (1996) analisaram a relação entre a contribuição corporativa e a taxa de tributação para ver se a filantropia da empresa devia-se à maximização do lucro, concluindo, entre outras coisas, que a relação negativa entre a doação e taxa de tributação é consistente com um cenário onde executivos são sujeitos à disciplina do mercado.

Com relação à legislação fiscal americana, Sugin (2006) afirma que ela é anacrônica, no que se refere às empresas que fazem doações, apesar da quantia que as mesmas estão doando ter aumentado e os consumidores cada vez mais acharem que as empresas têm o dever de fazer filantropia. Constata que gradativamente as empresas percebem que devem levar em conta, nas suas despesas ordinárias, questões referentes à responsabilidade social, bem como o desafio de, ao mesmo tempo que atende a aspectos filantrópicos, também deve ser lucrativa.

A autora do artigo percebe uma encruzilhada onde as empresas terão que se posicionar em relação à filantropia, levando em conta as pressões de acionistas, consumidores e comunidades. Por isso defende mudanças na lei de impostos: que sejam tratadas de forma técnica para incentivar as doações, seja em termos quantitativos ou qualitativos, reduzindo custos e aumentando a coerência da lei referente aos impostos.

3.2.5 Filantropia estratégica / RSE Estratégica

Nas diversas discussões sobre a filantropia, sempre é mencionado o seu papel estratégico. Para Mcalister e Ferrell (2002), a filantropia estratégica é o uso sinérgico das competências e recursos no trato com os interesses dos “stakeholders”, atingindo benefícios organizacionais e sociais.

Com relação aos interesses de todos os envolvidos, Fedato (2005) comenta que nas empresas é possível esta conciliação de interesses negociais e sociais, devendo estes estar inseridos dentro da estratégia empresarial. E com o envolvimento da alta direção, reforça aspectos ideológicos e estratégicos, enfatiza, porém, que os resultados, tanto no aspecto social, quanto nos ganhos para a empresa, muitas vezes são intangíveis.

Já Andrade (2004) percebe na empresa, em sua atuação social, a preocupação com o marketing, a necessidade de utilizar estratégias para alavancar os negócios, e também ratifica a dificuldade de avaliar monetariamente os projetos sociais, havendo, por parte do empresário, apenas a percepção de ser um bom investimento.

Com relação à denominada “filantropia estratégica”, ela é mal empregada, segundo Porter e Kramer (2005), afirmando que, na maioria dos casos, ela não está inserida na estratégia da empresa, onde aparece também o chamado marketing social, que também já foi denominado de estratégico, mas que não é estratégico na medida em que tenta apenas melhorar a imagem da empresa, não objetivando aumentar sua capacidade competitiva. Apenas quando os gastos da empresa geram benefícios sociais e econômicos, é que acontece a filantropia estratégica, ou seja, quando existe uma convergência de interesses entre a filantropia corporativa e os acionistas, figura 2.

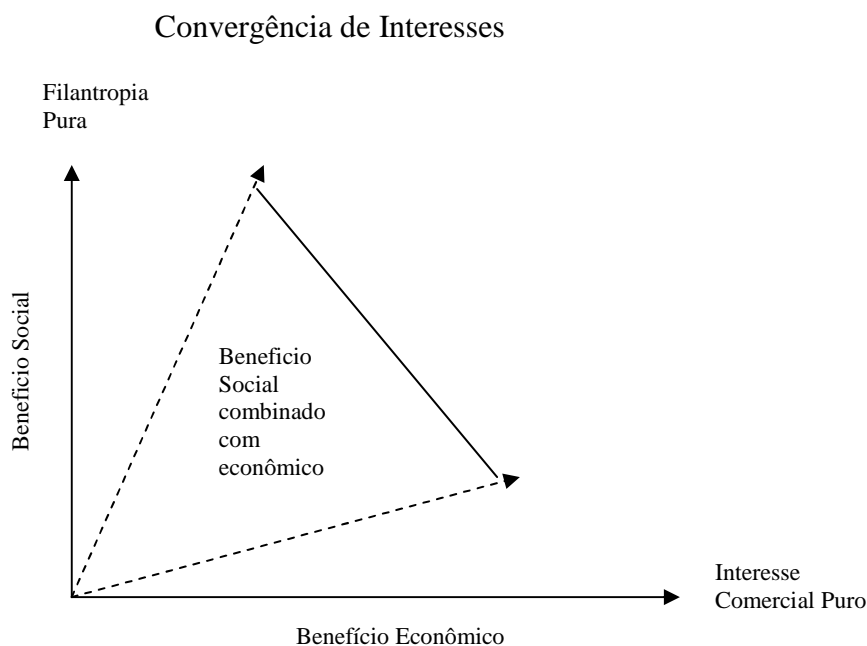


Figura 2 – Convergência de Interesses
Fonte: Porter e Kramer (2005)

O confronto do social com o estratégico da empresa é ratificado por Silva (2008) que constatou uma dissociação das ações sociais e o “core business” e “core competence” das empresas, além de falta de planejamento. Concluiu que não há um alinhamento da atuação social com as estratégias das empresas e as métricas praticamente inexistem.

Porém, a convergência é possível. Segundo Key e Popkin (1998), integrar a ética à estratégia é algo lucrativo a ser feito, tanto a longo quanto a curto prazo, levando em conta uma avaliação de interesses que envolva análise moral, social e obrigações legais, podendo-se alinhá-los às estratégias da empresa na busca de resultados para a organização. Esta linha de ação também é indicada por Mcalister e Ferrell (2002) e sugerem que a organização use seus recursos e competências para o benefício de “stakeholders” dentro do seu planejamento normal, pois, desta forma, a filantropia estratégica estaria inserida dentro de um conceito amplo de filosofia onde, como uma empresa cidadã, isto a ajudaria a aumentar sua *performance* como um todo.

Outro aspecto relevante mencionado por Mcalister e Ferrell (2002) refere-se às áreas de marketing e filantropia estratégica, que são consideradas fenômenos

distintos, mas que os recursos e resultados pretendidos são similares entre si, e também tendo várias áreas de intersecção que deveriam ser mais exploradas, como lealdade do consumidor, reputação corporativa e aprendizagem organizacional.

Ao analisar a filantropia que eventualmente as empresas fazem, Reficco, Herrero e Austin (2006) mencionam que ela é boa, mas não o suficiente para gerar valor estratégico, tanto social como financeiro, devendo haver uma evolução para o que chamam de etapa integrativa, onde as partes envolvidas, empresas e organizações sociais trabalhem de forma integrada.

Mas salientam, no entanto, que, ao identificar os parceiros para uma aliança estratégica, devem ser levados em conta os aspectos de missão, visão e estratégia de cada um, bem como a força do alinhamento, a fim de que haja uma aliança eficaz que possa trazer benefícios para ambos, como exemplificado no quadro 2.

GERACAO DE VALOR	
O que a Empresa ganha	O que a Organização Social ganha
Retenção de Talentos	Doações
Conexão com grupos de interesse	Capacidade Institucional
Reposicionamento da marca	Maior visibilidade e credibilidade
Melhora de processos internos	Canais de distribuição ou expansão
Acesso a recursos especiais	Vantagens Competitivas
Vantagens competitivas	

Quadro 2 – Geração de valor para a empresa em uma parceria.

Fonte: Reficco et al. (2006)

3.2.6 Pressão da Sociedade/Consumidor

O ambiente atual dos negócios deve levar em conta os interesses dos públicos com os quais se relaciona e Zenone (2006) caracteriza este ambiente em que as empresas atualmente atuam como: complexo, globalizado e competitivo, onde o consumidor está cada vez mais consciente de seus deveres e direitos, com um grande poder de escolha, o que lhe permite definir com quais empresas irá se relacionar, levando em conta produtos ambientalmente corretos e comportamentos éticos.

Isto já havia sido constatado por Kilpatrick (1985), que comentava a pressão social em relação às corporações, onde as empresas teriam que reagir a elas de

uma forma adequada, concluindo que as melhores decisões são as que passam pelo exame e pressão dos envolvidos ao invés de decisões arbitrárias e unilaterais.

No segmento de varejo, as conclusões vão neste mesmo sentido. Piacentini, Macfadyen e Eadie (2000) fizeram um estudo com varejistas de alimentos no centro-oeste da Escócia, concluindo que as empresas pró-ativas em relação a uma participação social percebiam os benefícios de serem uma empresa socialmente responsável, mas não houve nenhuma evidência de que as ações fossem baseadas em princípios filantrópicos.

Constataram que a pressão do consumidor é que apareceu como um motivador de atitude social, variando em função da estratégia comercial de cada um dos segmentos de atuação. Grandes supermercados, em função de uma forte orientação ao consumidor, preocupavam-se mais em ter uma imagem que reforçasse isto, ou seja, a preocupação era satisfazer o consumidor, não fazer filantropia.

Estes resultados não diferem muito do estudo de Lange e Fenwick (2008) e que se refere a pequenos negócios no Canadá. As conclusões indicam que as preocupações sociais concentram-se mais no entorno geográfico em função de uma pressão da comunidade e clientes próximos. Parte deste estudo, foi ratificado por Amato e Amato (2007) que descobriram que as empresas comerciais pequenas e grandes eram as que mais faziam ações sociais, justificando que as pequenas o faziam em função do impacto obtido devido à proximidade com a comunidade e os consumidores, enquanto as grandes empresas o faziam pela visibilidade que obtinham.

Com relação ao comportamento crítico do consumidor em relação às empresas que fazem ou não responsabilidade social, Gonçalves et al.(2008) constatam, em função de seus estudos, que a mídia influencia, sob forma de informação, favoravelmente a empresa socialmente responsável que possui alguma certificação. Mas por outro lado, os fatores preço e marca impactam mais que as certificações. Resumindo, a empresa socialmente responsável só leva vantagem, na comparação com seu concorrente não certificado, com produtos similares em termos de marca e preço e desde que o consumidor esteja informado deste atributo da empresa.

3.2.7 Resultados financeiros para a empresa

Com relação a possibilidades financeiras devido a atuação social, Piacentini, Macfadyen e Eadie (2000) identificaram, em estudo com os varejistas escoceses, que um aspecto importante para fazer ação social foi o ganho econômico a curto prazo, principalmente entre as confeitarias. No aspecto financeiro, também Brammer e Millington (2005) concluíram que gastos com filantropia refletiram-se na performance financeira da empresa. Mesma conclusão de Beghin (2005), observando que o empresariado mesmo que, aparentemente, não seja motivado pelo resultado na sua atuação social, percebe que há um retorno econômico.

Choi e Wang (2007) argumentam que a filantropia empresarial pode trazer benefícios para a empresa como facilidade de construir relações confiáveis com os stakeholders e melhorando o desempenho financeiro. Enfatiza, porém, a necessidade de maiores estudos tanto no que se refere aos motivadores da filantropia empresarial quanto na sua relação com o desempenho financeiro. Assim também Bertagnolli (2006) e Silveira (2006) percebem resultados financeiros em função de investimentos sociais, mas ressaltam a existência de outros fatores envolvidos que também interferem nos resultados.

Com relação à performance social da empresa e ao resultado financeiro, Sánchez e Sotorrió (2007) concluíram que existe uma relação positiva mas não linear, existindo um limite no incremento dos resultados em função do investimento na imagem ou reputação. Identificaram também a existência de moderadores no processo, tais como: a estratégia da empresa, intensidade competitiva e a força dos “stakeholders”.

Cavalcante, Bruni e Costa (2008) não conseguiram definir uma relação entre a RSE e resultado financeiro, assim como Kitahara e Silveira (2008) que comentam que o relacionamento da RSE e o desempenho financeiro das empresas, apesar de ser objeto de vários trabalhos, ainda não tem nada conclusivo. Estes, com base nos seus estudos, identificaram evidências que sugerem a presença de uma relação entre o comportamento das empresas frente à RSE e aos seus respectivos resultados operacionais, sendo considerado resultado operacional o valor referente ao lucro antes das receitas e despesas não operacionais.

As empresas incluídas na carteira ISE (Investimentos Socialmente Responsáveis) da Bovespa foram estudo de Machado e Machado (2008), que concluíram que o impacto no valor das ações das empresas, antes e depois do ingresso na carteira ISE, não foi evidenciado, mas levantam a possibilidade das ações já estarem valorizadas quando do ingresso na referida carteira, considerando-se a eficiência de mercado.

Além dos índices da carteira ISE, Costa (2007) analisou os demais índices das bolsas de valores, nacional e internacionais, e as comparou; percebeu uma valorização dos índices de sustentabilidade em relação às demais carteiras. No Brasil, a valorização foi ainda mais significativa. Mas observa que a RSE das empresas não pode ser considerada a causa na medida em que no mesmo estudo identificou que o retorno e a rentabilidade são os fatores principais de escolha do investidor profissional.

3.2.8 Marketing/ Imagem/Reputação da empresa

Como já evidenciado na literatura, a construção de uma imagem corporativa através da responsabilidade social empresarial é uma prática que acontece, e neste caso se prestando mais a um elemento de marketing do que uma ação altruística. Isto também é salientado por Alessio (2008) que comenta que a ação social empresarial pode ser vista sob a perspectiva de atendimento a interesses da empresa, onde a divulgação da imagem da empresa seria o objetivo maior e não a causa social.

Uma forma de atuação social da empresa se dá através do marketing de causa e Lantos (2001) observa que relacionar a compra do consumidor com a arrecadação para alguma causa tem crescido muito nas últimas décadas e isto se deve a uma maior conscientização do consumidor. Mas Trimble e Rifon (2006) alertam para a importância da percepção do consumidor em relação à causa; é fundamental que ele a considere meritória, pois, quanto mais envolvido estiver, mais ele verá a parceria da empresa com a causa como compatível e adequada.

Com relação à imagem da empresa, Gössling e Vocht (2007) concluíram que a reputação das empresas com um conceito mais amplo de seu papel social obtinha

um melhor escore na comunidade do que as empresas com um papel social mais restrito, além de lidarem melhor na negociação com as demandas sociais.

Também Mitnick e Mahon (2007) levantam questões referentes à necessidade da empresa seguir princípios morais, e que uma ótima reputação é relevante nos procedimentos do mundo real. Comentam que isto é importante devido à necessidade da empresa ter o suporte da sociedade.

No que se refere às significações de termos relacionados à imagem da empresa, Quevedo-Puente, Fuente-Sabaté e Delgado-García (2007) abordam as perspectivas de Reputação Corporativa e Performance Corporativa Social, percebendo uma relação entre as duas; sendo a primeira uma variável de percepção que vai se firmando ao longo do tempo e a segunda com o objetivo de ser avaliada pelos “stakeholders” ser suscetível a mudanças a cada instante.

Na mesma linha, em estudo qualitativo, mas na ótica de consumidores e empregados, Hillenbrand e Money (2007) constataram grande sobreposição na percepção dos dois conceitos: responsabilidade corporativa e reputação corporativa.

A percepção da imagem da empresa com engajamento social em duas culturas distintas foi o objetivo de Singh, Sanchez e Bosque (2008) e estudaram a reação de consumidores na Espanha e Reino Unido, no que se refere à imagem da empresa através da RSE e na percepção de produto. Concluíram que as questões sociais são importantes para a criação de uma imagem, apesar da dimensão comercial ainda ser a mais relevante na visão do consumidor. Este também relata e reclama da pouca divulgação da empresa no que se refere às atividades e preocupações sociais. Também perceberam que na Espanha o envolvimento com a RSE era menor do que no Reino Unido.

Ratificando a importância da imagem corporativa, Polonsky e Jevons (2006) comentam os benefícios da empresa ter uma marca associada à responsabilidade social, e observam que cada vez mais a responsabilidade social passa a fazer parte das atividades da empresa. Mas chamam a atenção que esta construção é uma tarefa complexa, devendo-se levar em conta vários aspectos, tais como:

- sociais;
- de heterogeneidade das operações e relações com os “stakeholders”;
- mensuração das ações sociais;
- interpretação corretas das ações sociais.

Ainda na linha de valores e sua importância, Palazzo e Basu (2007) constatarem que a marca do produto dentro do marketing sempre foi vista como um diferencial na avaliação do consumidor, mas atualmente é a marca da organização que atua como o diferencial, sendo que os valores da organização são associados à ela. Assim, para a tecnologia superior aparece a Honda; em liderança de mercado é identificado o City Group; e em responsabilidade social evidencia-se a Shell. Dentro desta perspectiva, é visto que a responsabilidade social da empresa, levando em conta os valores da empresa, pode ser uma conciliadora com relação a eventuais oposições à marca. Ver figura 3.

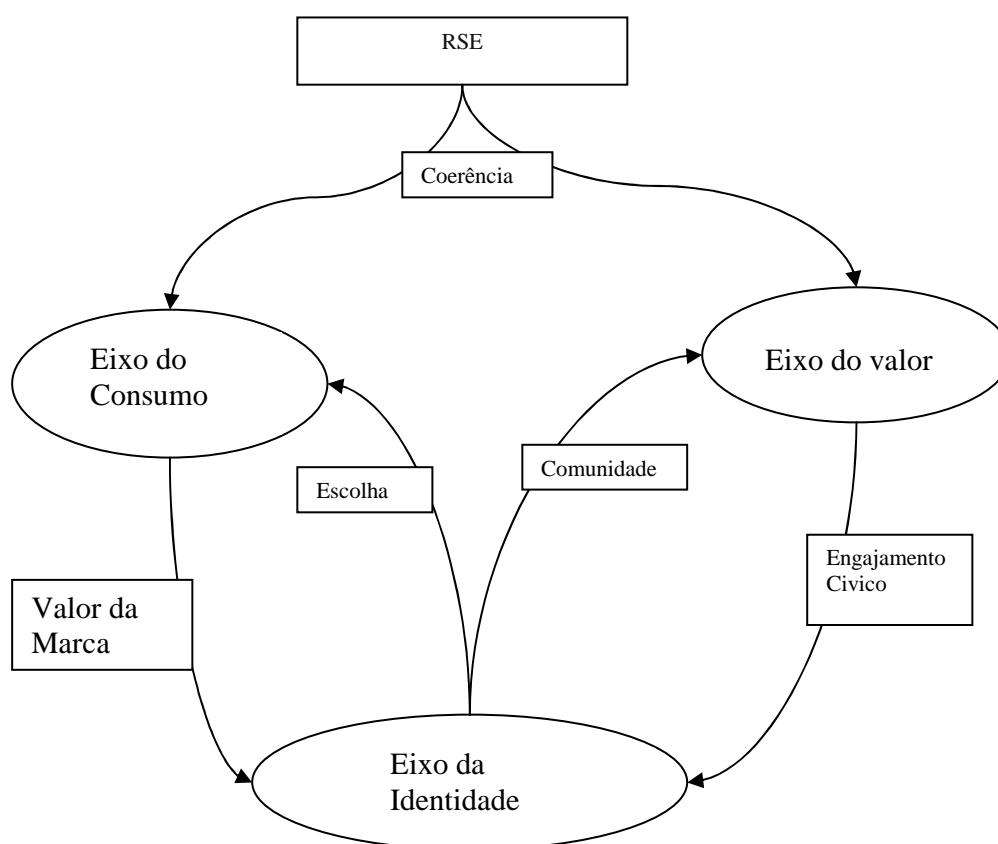


Figura 3 – A Framework of Scapes.
Fonte: Palazzo e Basu (2007).

Na estrutura mostrada na figura 3, os autores evidenciam as interdependências entre os construtos identidade, consumo e valores e a RSE, atuando como um incentivador à coerência entre os valores de consumo e de vida relacionados com a identidade do indivíduo. Também mencionam que o consumidor

tende a comprar não só os atributos dos produtos em si, mas a capacidade de espelhar os seus valores e necessidades de estilo de vida.

Palazzo e Basu (2007) propõem algumas medidas que seriam as principais nesta inter-relação entre os construtos:

- Mudança gradual na estratégia de marca de forma a transmitir, através da característica dos produtos, valores corporativos, aumentando a identidade com os consumidores e fazendo com que eles percebam a relevância dos valores, além dos benefícios dos produtos em si.
- Reconstrução de identidade, englobando valores que transcendem o dia a dia, tais como: ecologia, justiça social, trazendo o foco dos papéis da organização e como eles se relacionam como os valores de vida.
- Fortalecer a ligação entre identidade, consumo e valores. Cada vez mais os valores de consumo serão contrapostos com os valores de vida e a empresa deverá ter isto inserida dentro de suas práticas éticas de negócio.

A conclusão dos autores é que o ativismo ainda não atingiu proporções em nível de arruinar uma marca, mas merece atenção por parte das organizações, pois sua capacidade de causar danos de uma maneira global é significativa. Estes danos podem ser através de pressão para que medidas legais sejam adotadas, nas diversas sociedades onde a organização atuar ou como influenciadora da percepção dos consumidores com relação à marca da organização.

Salientam que é importante reconhecer que tanto o apoio quanto a rejeição à marca são de origens sociais semelhantes e que essa resolução de conflito pode ser alcançada através da garantia de que os valores de consumo e valores de vida sejam evocados pelas corporações e vistos favoravelmente pelas partes interessadas.

Concluindo, Palazzo e Basu (2007) mencionam que a RSE é um dos fatores que pode contribuir com a marca no sentido da empresa alcançar os cumprimentos de promessas a todos os stakeholders através de suas atividades.

3.2.9 Recursos Humanos

A manutenção e captação de recursos humanos, mesmo não aparecendo explicitamente como um motivador, é referida por vários autores como um aspecto a se considerar na adoção da RSE. Faria, Ferreira e Carvalho (2008) ratificam isto em estudo, onde o aspecto socialmente responsável teve uma atratividade similar ao aspecto remuneração e proporcionando à empresa um diferencial na captação de talentos.

No que tange aos “stakeholders”, mais precisamente com relação aos colaboradores da empresa, Borger (2001), com base nos resultados do seu estudo em empresas que atuam orientadas pela responsabilidade social, comenta que esta imagem afeta positivamente o clima organizacional, motivando e estimulando os empregados que sentiam orgulho em trabalhar naquelas empresas.

Bhattacharya, Sem e Korschun (2008) mencionam a imagem socialmente responsável a uma forma para atrair e reter bons empregados, observando que isto deve chamar a atenção dos administradores, na medida que existem resultados tangíveis em termos da melhora na atração, motivação e retenção de talentos.

Isso é corroborado em estudo exploratório de Valentine e Fleischman (2008) os quais concluíram que a percepção da RSE faz um papel de mediador entre os programas éticos e a satisfação no trabalho, indicando que códigos éticos, treinamento ético e percepção da RSE são positivamente associados com a satisfação do empregado no trabalho.

A imagem da empresa afeta positivamente o clima organizacional e motiva os colaboradores, sendo um fator importante para captar e reter os empregados. (BORGER, 2001; BHATTACHARYA; SEM; KORSCHUN, 2008).

3.2.10 Quadro Resumo dos Motivadores

Finalizando a fundamentação teórica abaixo, encontra-se um quadro-resumo com os motivadores identificados na literatura.

MOTIVADORES	AUTORES
Vaidade/ Reconhecimento	Pereira (2007); Hamil (1999); Gikovate (1987); Jaeger (2004).
Valores éticos, morais, pessoais ou religiosos	Vázquez (2006); Fort (1997a); Lantos (2002); Quazi (2003); Primeaux e Vega (2002); Worden (2005); Hui (2008); Dennis, Buchholtz e Butts (2007); Ferrell, Fraedrich e Ferrell (2001); Wood e Logsdon (2002); Choi e Wang (2007); Saiia, Carrol e Buchholtz (2003); Litz e Stewart (2000); Flynn (2008); Nixon (2007); Fort (1997b); Vieira (2006); Fray (2007).
Culpa	Melo Neto e Froes (2001b); Domingos (2007); Pereira (2007). Myers (1997).
Benefícios fiscais	Pereira (2001); Schmidt Jr. (2001); Giunta (2007); Gaffney (2008); Pittel e Rubbelke (2006); Boatsman e Gupta (1996); Sugin (2006); Zenone (2006).
Filantropia Estratégica/ RSE Estratégica	Mcalister e Ferrell (2002); Porter e Kramer (2005); Fedato (2005); Andrade (2004); Key e Popkin (1998); Silva (2008); Reficco, Herrero e Austin (2006).
Pressão da Sociedade/Consumidor	Kilpatrick (1985); Zenone (2006), Piacentini, Macfadyen e Eadie (2000); Lange e Fenwick (2008); Amato e Amato (2007); Gonçalves et al.(2008).
Resultados financeiros para a empresa	Piacentini, Macfadyen, Eadie (2000); Brammer e Millington (2005); Beghin (2005); Sanchez e Sotorrió (2007); Silveira (2006); Choi e Wang (2007); Bertagnolli (2006); Cavalcanti, Bruni e Costa (2008); Kitahara e Silveira (2008); Machado e Machado (2008); Costa (2007).
Marketing/ Imagem/Reputação da empresa	Alessio (2008); Gössling e Vocht(2007); Mitnick e Mahon (2007); Quevedo-Puente, Fuente-Sabaté e Delgado-García (2007); Hillenbrand e Money (2007); Polonsky e Jevons (2006); Singh, Sanchez e Bosque (2006); Lantos(2001); Trimble e Rifon(2006); Pallazo e Basu (2007).
Recursos Humanos	Bhattacharya, Sem e Korschun(2008); Borger (2001); Valentine e Fleischman (2008); Faria, Ferreira e Carvalho (2008).

Quadro 3 – Quadro resumo dos motivadores.

Fonte: Literatura contida na Fundamentação Teórica.

4 MÉTODO DE PESQUISA

Neste capítulo, será apresentada a metodologia de pesquisa que foi utilizada neste trabalho de pesquisa para que os objetivos propostos fossem alcançados.

Inicialmente, será abordada a estratégia de pesquisa. Na sequência, são descritos os procedimentos de seleção e coleta de dados da etapa da pesquisa que se referem ao Estudo com a empresa referência. Posteriormente, são comentados os procedimentos de seleção e coleta de dados da etapa da pesquisa referente ao estudo com os especialistas da área. Finalizando o capítulo, primeiramente é descrito o tratamento para a análise dos dados coletados e a seguir são comentados os procedimentos para a análise dos dados através de uma triangulação com as três fontes trabalhadas.

4.1 ESTRATÉGIA DE PESQUISA

Com o objetivo de investigar os motivadores que levam as empresas privadas a atuarem de forma socialmente responsável, foi realizada uma pesquisa exploratória que envolveu um estudo com uma empresa referência e entrevistas em profundidade com especialistas da área.

Tanto no estudo com a empresa referência, quanto nas entrevistas com especialistas, utilizou-se a pesquisa qualitativa. A abordagem aplica-se porque, como relata Malhotra (2006), é uma forma de descobrir motivações, crenças, atitudes e sentimentos envolvidos sobre determinado tópico; e isto é o que se pretende através de uma abordagem direta: captar, além das percepções e sentimentos visíveis, também as subjacentes a respeito do tema em questão.

Os estudos existentes sobre o tema, em sua maioria, privilegiam os estudos quantitativos, principalmente no Brasil. Muitos aspectos envolvidos na responsabilidade social corporativa, se vistos através de uma abordagem qualitativa, certamente trarão contribuições importantes ao assunto.

Minayo e Sanches (1993) comentam que a pesquisa qualitativa é uma abordagem para aprofundar a complexidade de fenômenos, fatos e processos

particulares de grupos mais ou menos delimitados em extensão. Isto é ratificado por Godoy (1995) que, entre as características deste tipo de pesquisa, enumera, entre outras, o seu enfoque indutivo e a tentativa de identificar o significado que as pessoas dão às coisas e à sua vida.

A abordagem direta através de entrevistas em profundidade objetivou revelar aspectos mais aprofundados, já que permitiu um contato próximo entre entrevistador e entrevistado e, desta forma, possibilitou uma livre troca de informações, não possível nas outras técnicas.

Na pesquisa social, estamos interessados na maneira como as pessoas espontaneamente se expressam e falam sobre o que é importante para elas e como elas pensam sobre suas ações e as dos outros (BAUER; GASKELL, 2003, p. 21).

A estratégia de pesquisa usada para o desenvolvimento desta pesquisa foi composta por um estudo qualitativo com entrevistas em profundidade envolvendo uma empresa referência e especialistas da área social com conhecimento da área empresarial.

Nos próximos tópicos, serão discutidas as etapas da pesquisa.

4.2 EMPRESA REFERÊNCIA

Uma das etapas dentro da estratégia de pesquisa foi um estudo com uma empresa referência que executasse a RSE, e servisse de base para um melhor entendimento por parte do pesquisador antes de iniciar a etapa seguinte da pesquisa.

O método qualitativo conforme Yin (2005), presta-se aos estudos que pretendem resolver questões de pesquisas que queiram responder o “como” e o “por que” .

A escolha pela entrevista com gestores de uma empresa referência como parte da estratégia de pesquisa deu-se em função da necessidade de uma maior compreensão do objeto de estudo e o seu funcionamento dentro de uma empresa. E

conforme Gil (1999), a entrevista é uma das técnicas utilizadas em ciências sociais e importante na investigação de fenômenos contemporâneos.

No caso, a pesquisa em uma grande empresa, que já tinha importante atuação em responsabilidade social, serviu para um melhor entendimento da dinâmica da RSE e serviu como referencial para as entrevistas posteriores com os especialistas da área social.

Inicialmente, nesta etapa, havia sido prevista uma atividade de coleta de documentos, que foi suprimida por se entender que não contribuiria para os objetivos do estudo.

4.2.1 Seleção da empresa referência

A escolha da empresa referência para o estudo deu-se em função dos seguintes pré-requisitos:

- Ser uma empresa privada da região metropolitana de Porto Alegre;
- Ter uma atuação ativa no campo social;
- Já atuar no conceito de RSE ou que tenha planos de fazê-lo;
- Ser uma empresa de médio ou grande porte;
- Interesse da empresa na participação do estudo.

A escolha foi por julgamento e conveniência. Segundo Malhotra (2006), a amostragem por julgamento é uma técnica não probabilística por conveniência, em que a seleção acontece em função do julgamento do pesquisador.

A pesquisa para a identificação da empresa, além dos critérios estabelecidos, foi através da lista de associadas com o GIFE e ETHOS, reconhecidas entidades no estudo e difusão do tema de responsabilidade social nas empresas, e conhecimento do pesquisador.

A empresa escolhida foi o grupo RBS, empresa de comunicação multimídia com sede em Porto Alegre e com uma equipe de aproximadamente seis mil

colaboradores e uma forte atuação social junto as comunidades onde atua e com uma boa compreensão do conceito de RSE.

O grupo RBS é uma tradicional empresa familiar de Porto Alegre, fundada em 1957 pelo patriarca o Sr. Maurício Sirotsky Sobrinho. É o mais importante veículo de comunicação do estado e um dos mais importantes do país, sendo composto por seis jornais, vinte e quatro rádios, dezessete emissoras de televisão afiliadas a rede Globo, duas emissoras de TV comunitárias, um portal de Internet, uma empresa de logística e uma empresa de marketing de precisão. Sua atuação abrange os estados do Rio Grande do Sul e Santa Catarina. Possui também uma fundação voltada à construção da cidadania e ao atendimento dos direitos sociais básicos.

A definição dos entrevistados aconteceu via contatos prévios com a empresa. Foram entrevistados os gestores das áreas do Grupo RBS que informalmente compõem o comitê de RSE. O comitê, apesar de se reunir e elaborar planos comuns ainda não consta no organograma da empresa. As áreas que compõem o comitê são: Fundação Maurício Sirotsky Sobrinho, Financeira, Recursos Humanos, Marketing e Industrial. Todos os entrevistados detinham cargos de gerência ou direção.

Foi disponibilizada para a empresa uma carta de apresentação da instituição recomendando tanto o pesquisador quanto a pesquisa (Apêndice A).

4.2.2 Roteiro de entrevistas

O roteiro ou tópico-guia, como salientam Bauer e Gaskell (2003), é vital no processo, não devendo ser extenso, compondo-se de um conjunto de títulos. A finalidade do roteiro é dar ao entrevistador uma linha para desenvolver a entrevista. Também Triviños (1987) comenta que as entrevistas semi-estruturadas partem de questionamentos básicos, mas sempre baseadas em teorias e hipóteses que interessem à pesquisa. Como o questionamento é semi-estruturado, deve ser flexível para permitir questionamentos e alterações de rumo dentro da entrevista, mas sem desviar o foco dos objetivos do estudo.

Complementando, Rocha e Deusdará (2005) comentam em sua análise de Bardin que o entrevistador é um observador imparcial, preservando a objetividade e

neutralidade da análise de conteúdo, vindo na linguagem apenas uma representação da realidade, sendo a mensagem subjacente o objetivo a ser desvendado e a não problematização das perguntas e da própria entrevista. Revelam que o que interessa são as respostas, sendo as perguntas apenas motivações para que apareçam as significações profundas.

No presente estudo, o roteiro de entrevistas (Apêndice B) foi elaborado com base na literatura e com as questões de pesquisa. O objetivo foi entender como acontece a Responsabilidade Social dentro dos vários setores da empresa e, dessa forma, obter uma melhor percepção do contexto e auxiliar no desenvolvimento na etapa posterior da pesquisa com os especialistas.

O roteiro foi avaliado por dois professores doutores do Man da PUC-RS para identificar a necessidade de eventuais ajustes. Conforme Malhotra (2006), a validade de conteúdo ou nominal é uma avaliação subjetiva, mas sistemática da representatividade da escala para o trabalho da mensuração.

4.2.3 Entrevistas

A obtenção dos dados primários foi via entrevistas em profundidade baseadas em questionário semi-estruturado, o qual consiste em uma série de perguntas abertas elaboradas pelo pesquisador e dispostas em uma ordem pré-determinada, sendo as mesmas interpeladas oralmente ao entrevistado (LAVILLE; DIONNE, 1999).

O roteiro de entrevistas (Apêndice B) foi composto por perguntas abertas com o objetivo de obter do entrevistado respostas que traduzissem o real sentimento da empresa e dos gestores em relação ao tema da Responsabilidade Social, sua atuação e motivadores.

As entrevistas pretendidas na empresa consistiram em uma abordagem direta, com pessoas chave de setores da empresa e que de alguma forma estivessem relacionadas com a RSE. No caso da RBS, foram pesquisados os gestores das áreas financeira, fundação, marketing, recursos humanos e industrial. Estes setores compõem informalmente o comitê de Responsabilidade Social Empresarial, apesar de se reunir e deliberar ações conjuntas ele ainda não foi

oficializado no organograma. As entrevistas foram perguntas abertas baseadas no roteiro de entrevistas. Elas foram gravadas e posteriormente transcritas.

De acordo com Malhotra (2006), cada entrevista poderá levar de 30 minutos a mais de uma hora em um ambiente em que o entrevistado sinta-se bem e exponha os seus verdadeiros sentimentos e emoções sobre os assuntos propostos e conduzidos pelo pesquisador.

As entrevistas aconteceram na empresa entre os meses de dezembro de 2008 e março de 2009, e tiveram duração mínima de 45 minutos e máxima de 3 horas (duas sessões de 1h30min.), estas foram com o gerente executivo da Fundação Maurício Sirotsky Sobrinho.

4.3 ESTUDO COM ESPECIALISTAS

A etapa seguinte na estratégia de pesquisa foi o estudo com especialistas, e teve como objetivo a obtenção de informações de conhecedores da área social com vivência empresarial e, desta forma, captar os motivadores da responsabilidade social empresarial de várias fontes. O uso de várias fontes distintas deixa as descobertas mais convincentes e acuradas (YIN, 2005).

Nesta etapa, foram coletados os dados utilizando as entrevistas em profundidade com os especialistas.

4.3.1 Seleção dos especialistas

A escolha dos especialistas para as entrevistas deu-se em função dos seguintes pré-requisitos:

- Ser um profissional com conhecimento da atuação social das empresas privadas da região metropolitana de Porto Alegre de pelo menos 10 anos;
- Interesse em participar do estudo.

A indicação dos candidatos aconteceu através de contatos do pesquisador com as áreas sociais de algumas empresas, pelo conhecimento do entrevistador e indicação dos próprios entrevistados.

4.3.2 Roteiro de Entrevistas

No presente estudo, o roteiro de entrevistas foi elaborado com base na literatura onde vários motivadores foram identificados e com as questões de pesquisa (Apêndice C).

O roteiro foi avaliado por dois professores doutores do Man da PUC-RS e foi uma validação de conteúdo para identificar a necessidade de eventuais ajustes.

4.3.3 Entrevistas

A obtenção dos dados primários com especialistas aconteceu através de entrevistas baseadas no roteiro de entrevistas (Apêndice C). Cada entrevista consistiu de uma abordagem direta, com os especialistas, com perguntas abertas. Elas foram gravadas e posteriormente transcritas.

As entrevistas, em número de 8, tiveram a duração média de 70 minutos, onde a entrevista de menor duração foi de 50 minutos e a de maior duração de 80 minutos.

No estudo com os especialistas, a entrevista foi em um ambiente escolhido por eles para que estes se sentissem bem à vontade e pudessem, de forma natural, expor os sentimento e emoções sobre o tema. As entrevistas aconteceram no período entre março e junho de 2009.

Quanto à construção do “corpus”, a linha a ser seguida foi a de que o tamanho da amostra não é o importante, mas sim a evidência de saturação nas representações. “Saturação é o critério de finalização: investigam-se diferentes representações, até que a inclusão de novos estratos não acrescente mais nada de novo” (BAUER; GASKELL, 2003, p. 59). Foi o que aconteceu, por isso a amostra

ficou em 7 entrevistas. Chegou a ser realizada uma oitava entrevista que foi descartada devido à saturação.

4.4 ANÁLISE DOS DADOS

No presente estudo, a técnica de análise usada foi a Análise de Conteúdo, que objetiva a superação da incerteza e o enriquecimento da leitura, tendo uma função exploratória (BARDIN, 2006). Bauer e Gaskell (2003) complementam que a análise de conteúdo é uma técnica para produzir inferências, não devendo ser analisada através de uma leitura literal do texto, mas levando em conta os materiais pesquisados, a teoria do pesquisador e os objetivos da pesquisa.

A pesquisa foi transversal e, utilizando a análise de conteúdo, aplicou-se a técnica de análise categorial, levando em conta a frequência e quantidade. Toda a execução do trabalho foi manual. As entrevistas transcritas foram codificadas, analisadas e categorizadas e transpostas para tabelas, permitindo melhor entendimento e inferências. Conforme Bauer e Gaskell (2003), a codificação e classificação são uma construção que levam consigo a teoria e material de pesquisa.

A análise dos dados consiste em examinar, categorizar, classificar em tabelas, ou, do contrário, recombinar as evidências obtidas visando às proposições iniciais de um estudo (YIN, 2005); e sempre levando em conta que o objetivo é capturar as mensagens contidas e que estas permitam inferir sobre uma outra realidade (BARDIN, 2006).

4.5 ANÁLISE COMPARATIVA

A análise comparativa foi uma triangulação dos resultados da análise proveniente do estudo com uma empresa referência, do estudo com os especialistas e com a literatura. Conforme Yin (2005), a triangulação qualifica o estudo e facilita a obtenção de evidências.

O principal objetivo para utilização de uma triangulação nesta pesquisa foi a oportunidade de combinar diversas fontes de estudo para o tratamento do fenômeno, enriquecendo e completando a produção do conhecimento (FLICK, 2004). Esta análise conjunta foi a base para as conclusões e o estabelecimento de proposições.

5 RESULTADOS

Neste capítulo, serão apresentados os resultados provenientes das entrevistas referentes ao estudo com uma empresa referência e estudo com especialistas. Os resultados do presente estudo serão mostrados nas duas seções seguintes onde:

- A primeira seção, para atender o segundo objetivo específico do estudo, refere-se à identificação do contexto das empresas e do mercado, através da visão dos gestores da empresa referência e dos especialistas;
- E na segunda seção acontece a identificação e sumarização dos motivadores, tanto para o estudo com a empresa referência quanto para o estudo com os especialistas; no encerramento da seção os motivadores são categorizados.

Encerrando o capítulo, é apresentada uma análise comparativa dos motivadores, através de uma triangulação entre o estudo com a empresa referência, estudo com especialistas e a literatura.

5.1 IDENTIFICAÇÃO DO CONTEXTO DAS EMPRESAS E DO MERCADO

Para atender ao segundo objetivo específico proposto no estudo e obter uma compreensão dos motivadores e como estes acontecem dentro das empresas, o pesquisador percebeu ser necessária uma contextualização da RSE. Por contexto entende-se todo o ambiente, circunstâncias, tempo e relacionamento onde acontecem as ações de RSE das empresas, nos seus aspectos econômicos, institucionais e de mercado.

Por isso, nesta seção estão descritos relatos e opiniões dos entrevistados no que se refere ao ambiente das empresas em seus vários aspectos, sempre com o foco na RSE. Isto se mostrou uma fonte de informações importantes para a análise e compreensão dos motivadores.

Esta contextualização está descrita tanto para o estudo com a empresa referência, onde cada gestor entrevistado colocou a sua percepção de RSE em relação ao setor, ao grupo RBS e ao mercado, quanto para os especialistas, onde também estes contextualizaram o ambiente das empresas privadas do entorno de Porto Alegre com relação aos aspectos da RSE.

5.1.1 Estudo com a empresa referência

Nesta seção são apresentados os resultados da pesquisa com o estudo da empresa referência, no que se refere ao seu contexto em relação à Responsabilidade Social Empresarial. As informações gerais e histórico da empresa, para um entendimento de abrangência, visão de negócio e formas de atuação da empresa, são apresentadas no Apêndice D.

Foram escolhidas para o estudo as áreas que compõem o comitê de Responsabilidade Social, mesmo que, como já foi frisado, este ainda não esteja formalizado no organograma da empresa. As áreas componentes do Comitê de RSE são: Fundação Maurício Sirotsky Sobrinho, Recursos Humanos, Marketing, Industrial e Financeira.

5.1.1.1 Fundação Maurício Sirotsky Sobrinho

O entrevistado foi o gerente executivo da fundação Mauricio Sirotsky Sobrinho, que relatou o seu início no departamento há 14 anos e que aconteceu porque, na época, a empresa começou a se preocupar com a profissionalização da área social e da necessidade de traçar os rumos que deveriam ser seguidos pela fundação.

O gerente também comentou que, pelo fato da empresa ser familiar, muitas vezes os interesses da família confundiam-se com os da fundação, mas aos poucos as coisas evoluíram até chegar a 1995, quando aconteceu realmente a

ressignificação da fundação e a profissionalização com a inclusão de profissionais também com o perfil de gestores.

Também com o aparecimento do conceito de Responsabilidade Social Empresarial começa a haver a preocupação de ter conhecimentos da empresa como um todo. Neste período, o próprio gerente foi impelido a fazer um curso de MBA em Gestão de Projetos para compreender o negócio e se comunicar melhor com o resto da empresa.

A minha responsabilidade era trazer a responsabilidade social para dentro da empresa, para isso um dos meus desafios foi entender o negócio da empresa e para conversar com os diversos setores precisava entender a linguagem da empresa, o MBA me ajudou nisto.

Percebe-se, gradativamente, a procura para os departamentos sociais de profissionais com conhecimento de administração e que tenham de preferência um viés social; isto é corroborado por Brammer, Millington e Pavelin (2006) que constatam que cada vez mais as empresas contratam especialistas para gerenciar os aspectos filantrópicos da empresa.

Todos querem que o projeto se perpetue e nos últimos anos se percebeu que isto se adquire com a sustentabilidade econômica e para isto se precisa da ajuda de profissionais da área da administração; as ONGs perceberam que precisam ter um gestor como forma de sobrevivência, o ideal seria um administrador que já atue socialmente.

O comitê de Responsabilidade Social da empresa está em construção, é ainda um colegiado frágil, pois ainda não está no organograma e existem ainda vários aspectos a serem definidos, incluindo-se um gestor que será o executivo da área. Neste momento, o papel de liderança do setor de RSE é informalmente desempenhado pela fundação, que dialoga com o comitê e influencia a empresa.

...o comitê deve funcionar de forma transversal à empresa, ainda é frágil até por não estar no organograma, a fundação pelo seu histórico e atuação histórica ativa tem uma influência informal sobre ele, mas quando as coisas começarem a acontecer e se formalizarem através de uma "caixinha" no organograma os papéis de cada um ficarão claros e o comitê terá um gestor responsável e mais importância.

O objetivo da fundação é com atendimento de projetos externos à empresa, e, para isso tem um orçamento definido pelo grupo RBS e uma fonte de captação de

recursos que é o Portal Social; Szazi (2001) comenta que as fundações, sem intuito de lucro, se destinam a servir uma causa de interesse público determinada. A partir da fase profissionalizada, as demandas atendidas são pró-ativas, definidas dentro de um planejamento estratégico com preocupação de longo prazo e das necessidades mais relevantes.

Desde o início foi decidido que a atuação da fundação seria de “fomento” e não como executora; e nos critérios de escolha dos projetos, a preocupação com o seu caráter de transformação e sustentabilidade econômica, conforme Kisil (2005), em um enfoque de investidor social privado, com uma visão desenvolvimentista e transformadora.

A empresa ser um agente de fomento sempre foi claro para mim, a empresa não pode se envolver na atividade social como se esta fosse uma área fim da empresa, muitas empresas se deram mal, quase faliram agindo dessa forma, acaba atrapalhando o negócio, outra coisa é o aspecto de sustentabilidade, qualquer projeto deve ter uma preocupação transformadora, e pode ser ajudado até dois anos, depois disso deve caminhar por conta própria, pois não receberá mais recursos, e eles sabem disso.

No início houve preocupações do envolvimento das estratégias da empresa com as ações da fundação, mas hoje em dia isto é bem aceito, até em função do conceito de Responsabilidade Social disseminando-se pela empresa, no que se entende não haver contradições ao envolver negócio com responsabilidade social, esta possibilidade é apoiada por (PORTER; KRAMER, 2005)

Em um primeiro estágio da fundação havia grande preocupação em não envolver as estratégias da empresa na fundação, havia medo das críticas e rotulações tipo “capitalistas do mal” ou “atos fingidos para expiar os pecados”, mas em momento posterior, por volta de 2000, já com a visão de Responsabilidade Social Empresarial se formando e se alargando e se espalhando pelas empresas, é aceita a idéia de envolver a estratégia da empresa com a atuação social. É entendido que não há nada demais colocar nas estratégias de negócio da empresa a visão de uma sociedade melhor.

A fundação não faz campanhas para angariar dinheiro. O setor é de fomento e os fundos são provenientes da própria dotação orçamentária da fundação, empresas parceiras e captação de recursos via um portal da internet para os projetos existentes. Os projetos são selecionados via editais públicos e selecionados

via comitês compostos por pessoas da comunidade, Ministério Público e universidades.

Muitos projetos são de instituições de terceiro setor, que não possuem um fundo de reserva, isso por não terem uma cultura nesse sentido e outro pelo próprio Ministério Público questionar quando o dinheiro fica parado; isto ocasiona problemas em casos de ciclos negativos da economia quando os aportes para o setor social por parte de doadores via de regra diminuem.

A própria fundação vivenciou dois períodos delicados, com diminuição substancial de recursos que a obrigaram a buscar estratégias alternativas para sua sobrevivência, incluindo a sua diminuição e mudança física para dentro da empresa, sendo que esta última mostrou-se benéfica por trazer um relacionamento mais forte com a empresa como um todo.

Com a Fundação junto ao resto da empresa, questões começam a ser levantadas e discutidas internamente. A partir daí, a ação de responsabilidade social começou a ser vista como um todo, havendo a preocupação da coerência social em todos os processos da empresa, não apenas de uma forma localizada na fundação. Este foi o marco para que se percebesse a necessidade da criação de um comitê de Responsabilidade Social na empresa, o que de fato começa a tomar corpo.

Em 1998 e 2000 os cenários foram ruins, mudanças aconteceram em todas as atividades de funcionamento da fundação, na época a palavra de ordem era sobreviver de qualquer maneira, tínhamos um espaço físico só para a fundação que em função do momento deixamos de ter e nos alojamos dentro da empresa, em espaço menor, e também começamos a nos relacionar de forma intensa e constante com a empresa, pois estávamos fisicamente dentro dela e isso facilitava o processo. Isso levou a mensagem da fundação para todos os setores e todos foram influenciados e perceberam que todos os setores tinham uma responsabilidade social, ali foi o início de que era necessária uma área que tratasse o assunto como um todo na empresa.

Em cada projeto escolhido e levado adiante pela Fundação, existe um acompanhamento para constatar o que a instituição agraciada com o investimento está fazendo com a verba, e se é da forma adequada. O gerente, de qualquer forma, reconhece que no aspecto social, as métricas ainda deixam a desejar, e em muitos casos o real impacto da ação não fica claro.

Hoje a fundação é composta por 12 funcionários e 3 estagiários, sendo que a sua presidência é exercida pelo diretor-presidente do grupo RBS.

5.1.1.2 Área de Recursos Humanos

A profissional da área de Recursos Humanos entrevistada é a Gerente Executiva da área, que já trabalha há 13 anos na empresa com um intervalo de quatro meses que esteve fora da mesma. A área do RH é única para o grupo; a centralização, segundo ela, é uma característica da empresa.

A executiva tem a percepção de que a área social não é vista pelas empresas como algo realmente necessário, inserida no negócio, como uma área financeira por exemplo.

Sendo assim, de uma forma geral, as empresas adotam uma postura social em função de alguma pressão externa, apenas para terem uma imagem social ou serem reconhecidas como tal, envolvendo também o fortalecimento de marca, valorização no mercado e das ações na bolsa, ou para se adequar às exigências de legislação, isso também é comentado por Barros e Costa (2008), que identificam muitas empresas usando as suas ações de forma discursiva, apenas para legitimar posições e com objetivo unicamente mercadológico; faltaria algum tipo de sensibilização por parte da empresa para que a responsabilidade social fosse vista de outra forma.

... eu acho que as empresas ainda não vêem este assunto de maneira natural, não vêem como uma necessidade como a área financeira, por ex., ou controladoria, vejo mais como uma necessidade de ser "social" para o mercado, ou uma exigência legal ou dar valor à marca, também as ações da empresa,..., acho que está faltando uma chavezinha ser ligada nas empresas para que as coisas aconteçam de forma natural.

Em contrapartida, as pessoas, e na RBS é um exemplo, sentem-se muito motivadas e satisfeitas no envolvimento com ações sociais. A referida gerente crê que até exista uma vontade genuína de fazer, por parte da empresa, mas, como isso não é visto como uma necessidade imediata, acaba não acontecendo por iniciativa da empresa. Menciona que as ações sociais da empresa, talvez sejam uma necessidade do negócio, na medida em que a comunidade é um stakeholder importante para a empresa e as ações são focadas nela o que também é referido por Choi e Wang (2007); separa as ações sociais da empresa e da fundação bem como a natureza de cada uma delas.

Na RBS a comunidade é um portfólio, portanto a comunidade é importante, quando a empresa faz uma campanha que envolve a comunidade acho que é por causa muitas vezes do negócio, não descarto que a ação social é uma necessidade do negócio. O produto não prescinde que se faça ações sociais e se envolva de alguma maneira com a comunidade. Já a fundação, que é uma parte de como a RBS, faz ação social talvez mais natural na medida que vêm da crença e do estilo dos fundadores, mas a fundação ainda é muito para fora da empresa.

A gestora menciona projeto na área de RH, que se refere a inclusão de deficientes. O projeto existe porque iniciou em função de exigência legal. Ela percebe que o projeto é bem aceito pelos colaboradores desde que não atrapalhem as suas metas; e a empresa as estabelece, independentemente do tipo de colaborador. Neste aspecto, vê pouca flexibilidade da empresa. Isso é confirmado por Bahia, Schommer e Santos (2008), que perceberam preocupações de RSE, no que tange a diversidade com a inclusão de deficientes nas empresas, mas a legislação ainda é grande impulsionador para que as contratações aconteçam.

Deixa eu falar do projeto de RH que é a da inclusão de deficientes, que já acompanho há oito anos, o que eu sinto é que desde que não atrapalhe a operação, tudo bem vamos lá, mas a dificuldade começa quando há a cobrança de desempenho e metas, não importa se tu tens pessoas com deficiência a cobrança é a mesma, então o que eu vejo, é que esta flexibilidade não existe, então a minha preocupação é pegar gestores motivados para o projeto e que se auto-motivem porque a empresa não vai motivá-los.

A executiva considera importante qualquer ação social para o RH, porque o clima organizacional melhora; igualmente Borger (2001) e Valentine e Fleischman (2008) relacionam a RSE com a satisfação no trabalho. Segundo a gestora, isto é indicado pelas pesquisas de clima organizacional, os colaboradores têm orgulho de trabalhar na empresa, e não é só por ser uma empresa grande e líder de mercado, mas também porque a empresa tem um trabalho social com a comunidade; Faria, Ferreira e Carvalho (2008) mencionam que se a empresa tiver uma imagem descompromissada com RSE, isto pode significar até a perda de funcionários.

No RH a pesquisa de clima é uma forma de ver como as pessoas se sentem em relação a várias coisas. E se a empresa cumpre as leis e se preocupa com os colaboradores isso ajuda no clima organizacional. Eu tenho a percepção que as pessoas se sentem satisfeitas em trabalhar em

uma empresa responsável, isso eu vejo baseado na pesquisa de clima, onde as pessoas têm orgulho de trabalhar na RBS, as pessoas reclamam do salário, do chefe, reclamam não sei do que mas elas têm orgulho de trabalhar na empresa, sei que é um contexto,....., mas percebo a parte social como parte importante nisso.

Com relação a indicadores de ação social com os quais RH tem envolvimento, existe apenas a pesquisa de clima, como também não existe nenhuma política de voluntariado; a empresa reconhece, mas não há nenhum programa para isso.

Os indicadores, bem, <silêncio>, a gente tem, então só voltando, a gente tem a pesquisa de clima que é um indicador importantíssimo, pois está inclusive na avaliação de desempenho de nossos executivos e dentro dessa pesquisa são abordadas as mais diversas questões inclusive as sociais. Por exemplo é perguntado se a pessoa se sente motivada para trabalho voluntário e quanto ela faz, mesmo que a empresa não tenha uma política de voluntariado ela valoriza, no fim de ano nas solenidades o Nelson sempre homenageia a pessoa ou grupo que fez algum trabalho voluntário. Não conheço o desenvolvimento de algum outro indicador específico para a responsabilidade social”.

Tem a percepção de retenção de talentos baseada nas pesquisas de clima organizacional. Quanto à captação, vê essa possibilidade em função da pesquisa da revista Amanhã, que indica a RBS como uma das empresas onde as pessoas mais gostariam de trabalhar, mas não há como saber o quanto é em função da responsabilidade social e quanto é em função de outros fatores, como de ser empresa grande, líder de mercado ou ter um nome forte. Neste aspecto Faria, Ferreira e Carvalho (2008) são categóricos: a empresa que pratica a RSE aumenta as chances de vencer a disputa pelos melhores recursos humanos.

As pessoas gostam de trabalhar na RBS, mesmo que reclamem, como já falei anteriormente do chefe e outras coisas, a pesquisa de clima mostra isso, e com relação à captação de pessoas eu acho assim, indicador não tem, mas a RBS, eu creio que é o quinto ou sexto ano consecutivo que a RBS aparece como uma das empresas que as pessoas mais gostariam de trabalhar, pela pesquisa da revista Amanhã, claro que tem um pouco de trabalhar em uma empresa líder, trabalhar na televisão, em função de status.

Vê o comitê de Responsabilidade Social ainda muito embrionário. Ainda não vislumbra com clareza o seu papel na empresa; está em uma fase de estudos.

O comitê ainda está muito recente, e eu <silêncio> não sei te dizer, não tenho uma avaliação, acho que ainda está muito reativo e em uma fase de

“se achar”, de achar como vai atuar dentro da empresa, nos últimos encontros foram discutidos o Balanço Social e indicadores para a Associação Nacional de Jornais.

Considera a Responsabilidade Social importante, tanto para o setor quanto para a empresa, dando visibilidade a ambas e as pessoas motivam-se com isso. Gössling e Vocht (2007) comentam que a imagem da empresa está diretamente associada com o seu papel social na comunidade. Mesmo assim, a atuação social não é unanimidade entre os colaboradores do RH; portanto, apenas algumas pessoas é que tomam a iniciativa e nem todas participam.

As ações de Responsabilidade Social são importante para RH pois dá visibilidade para o setor e para a empresa, e da empresa para a comunidade, e as pessoas se motivam, gostam de ser reconhecidas, mesmo assim vejo que não é uma unanimidade aqui no setor, algumas pessoas tomam a iniciativa e fazem parte de alguma ação, eu acho que poderiam ser mais.

5.1.1.3 Área de Marketing

A entrevistada foi a Diretora de Marketing, a qual passou por algumas empresa, mas foi na RBS, onde está há 6 anos, que teve realmente contato com a RSE. Comenta que a empresa sempre foi voltada para a responsabilidade social. E no seu dia a dia no comitê editorial, as discussões sempre envolvem aspectos de responsabilidade social – quais temas são relevantes para a comunidade, de que forma pode se atuar e proporcionar uma transformação. Para isso, podem valer-se da ajuda de especialistas das áreas em questão.

... a empresa sempre esteve atenta aos problemas sociais. A preocupação com a educação no combate a violência, as drogas, aos acidentes de trânsito por exemplo, isto já está introjetado nos profissionais da empresa, eles respiram isso. Mesmo que uma ou outra campanha acabe tendo uma relevância maior a preocupação com aspectos sociais é uma constante. Também é comum se chamar especialistas de diversas áreas para discussão e esclarecimento, só para te dar um exemplo, semana que vem teremos um encontro para discutir “drogas”, com médicos, psicólogos e entidades para entender, o quê e como pode se tratar isso para trazer ganhos para a sociedade.

Marketing tem sua influência em todas as ações sociais da empresa, apesar destas ações serem uma coisa maior que vem dos donos da empresa, e todos acabam se alinhando, desde o setor até os colaboradores. A fundação é vista como sendo a materialização da preocupação da empresa com o social e a comunidade.

Existem em todas as ações influência da diretoria de marketing, mas muito vem do dono da empresa e principal executivo, o Nelson que tem isso como característica pessoal e familiar, assim como o pai, o Sr. Maurício e também o Sr. Jaime, todos têm essa preocupação com a comunidade. Se vê que a preocupação não é só do negócio mas entra também como um projeto de vida e de crenças pessoais e religiosas, eles gostam de ajudar, e isso transparece para a empresa..... todos da família acreditam nisso e isso é contagiante e o marketing acaba se alinhando a isso e também porque se sente que tem condições de provocar uma mudança..... a própria fundação é um exemplo concreto da preocupação social da empresa e isso se dissemina entre os colaboradores, que acabam aderindo a diversas campanhas, apesar de se perceber que alguns participam apenas para obter projeção.

Existe um grande cuidado para, não prejudicar a credibilidade da empresa, não pode dar a impressão de que esta se aproveitando de alguma situação para tirar proveito. Comenta que o discurso e as ações devem ser coerentes. Isto também é mencionado por Ferreira e Mayer (2008) os quais constatam que a autopromoção é mal vista pelos consumidores em certos casos e que a RSE deve ser um compromisso real da empresa com a sociedade. Na opinião da gestora, o marketing e a empresa são elementos que devem estar de prontidão para as demandas sociais. Percebe lacunas no que se refere ao meio-ambiente em todo o grupo e com o envolvimento de todos os stakeholders, principalmente com os fornecedores.

A gente tem muito cuidado, e discute muito aonde vai atuar, porque os veículos da RBS são um “canhão” então em qualquer coisa onde se entra o impacto é muito grande. O cuidado é também não dar a impressão que está tirando proveito da miséria dos outros. E como são vários veículos o cuidado é para que não tenha contradições entre eles, e tudo tem que estar dentro de valores que devem ser incorporados pela empresa....no marketing “o social” está sempre posto em todas as discussões, e eu acho que devemos sempre estar atentos às necessidades da comunidade, não só o marketing como toda a empresa. A preocupação sempre é que o discurso corresponda com as nossas ações e atitudes....o projeto ambiental por exemplo temos feito muito, mas acho que ainda temos que fazer mais ainda, principalmente com relação aos stakeholders, fornecedores principalmente.

Mostra-se preocupada em função da falta de métricas para determinados projetos. Existem projetos que são executados e não fica claro o seu impacto devido à falta de indicadores adequados para a quantificação.

Com relação a indicadores, nossa discussão é sempre essa, não adianta adotar uma “bandeira” bacana e chegar no final, seja que período for, e que não se possa aferir; no ano passado foi frustrante, fizemos uma campanha para violência no trânsito, dirigido para jovens e no fim deu um desânimo porque as mortes continuaram, mas o próprio comandante da polícia rodoviária argumentou, se nada tivesse sido feito certamente as mortes teriam sido em maior número, mas o que eu quero dizer é que eu gostaria de ter as ações quantificadas e nem sempre isto é possível, não quero ter a impressão de apenas levantar poeira.

Percebe os consumidores cada vez mais atentos para as empresas que fazem RSE, e isto é muito facilitado pela internet e mídia em geral, os quais veiculam todo tipo de informação e levando os consumidores a fazer julgamentos e cobranças com base no que é veiculado, isso é ratificado por Ferreira e Mayer (2008), os quais mencionam a posição de consumidores com relação a RSE das empresas, eles dizem confiar mais em um jornal de grande circulação que na propaganda da empresa. Na opinião da gestora, existe o consumo consciente, afetando o resultado das empresas.

As pessoas hoje são mais informadas em função dos vários meios, vê só a internet, o mundo mudou depois da internet, as pessoas têm o controle, sabem tudo de tudo, e julgam por isso também, o consumidor está mais consciente, têm pesquisas aí mostrando que as pessoas compram os produtos que são politicamente corretos, portanto a cobrança existe e isto vai repercutir diretamente lá adiante em resultados.

A preocupação social da empresa traz uma solidificação da marca, sendo que isto ajuda no monitoramento de risco da empresa; uma boa reputação acaba sendo um moderador de sentimentos contrários à mesma. Vê a construção da reputação sendo conseguida através dos anos em função da sua atuação socialmente responsável, mas também em função da geração de emprego e, em tempos de crise, reluta em demitir. Faria, Ferreira e Carvalho (2008) também identificam um esforço das empresas em construir uma imagem corporativa favorável através da RSE.

A responsabilidade social da empresa tem uma contribuição importante na construção da imagem da empresa e contra aquela imagem, a gente faz pesquisa e monitora isso, contra aquela imagem de monopólio, prepotência e tudo mais. Mas a imagem não é construída apenas em função das ações sociais, também é construída pela geração de emprego e em tempos de crise, como já tivemos, não demitir ou demitir o mínimo possível.

Ainda não consegue ver pressão por parte dos consumidores para que a empresa faça Responsabilidade Social; o que acontece é, alguma vezes, procurarem auxílio para alguma demanda específica.

A gestora não vê, de uma forma geral, as empresas usando a responsabilidade social apenas como um instrumento de marketing. Barros e Costa (2008), tem uma posição contrária neste aspecto; para eles muitas empresas, antes de qualquer coisa, ainda tem o objetivo apenas mercadológico. A gestora comenta que, na RBS, o setor centraliza o trabalho dos projetos para que não haja sobreposição.

Não vejo a responsabilidade social sendo usada apenas como instrumento do marketing, pois isto não se sustenta, acaba virando contra, pois cedo ou tarde é descoberto que é algo vazio e não é verdadeiro, aí é pior pois vai contra a imagem da empresa, as pessoas percebem isso, aqui no grupo acontece do marketing fazer a coordenação até para que não haja sobreposição nas ações e sejam coerentes.

Vê o comitê de forma muito incipiente ,concentrando-se atualmente apenas no aspecto ambiental do jornal, e a fundação liderando o comitê.

O comitê está no começo, e o foco neste instante é o aspecto ambiental, avaliar como a empresa se enquadra nos indicadores da Associação Nacional dos Jornais. No comitê quem ajuda muito em todos os aspectos é a fundação que por ser mais organizada e já atuar há mais tempo de uma forma mais profissionalizada consegue se posicionar melhor sobre os assuntos.

Acredita em uma tendência de que a Responsabilidade Social se profissionalize cada vez mais; não percebe problemas de conceituação em relação à Responsabilidade Social Empresarial. Esta opinião da gestora, com relação a conceituação, é contrária à literatura que faz ponderações na linha de Alessio (2008), o qual afirma que o conceito ainda está em construção e sujeito a várias interpretações.

Vejo a responsabilidade social empresarial cada vez mais formalizada ou profissionalizada as empresas estão vendo que é inevitável e isto vai amadurecendo dentro das empresas,..., não percebo grandes confusões nas conceituações de repente em alguns casos aconteça, mas não nas grandes empresas.

5.1.1.4 Área Industrial

O entrevistado foi o diretor industrial do grupo RBS e colaborador de mais de 10 anos na área industrial. Na sua percepção, a responsabilidade social empresarial é uma tendência geral e, também no grupo RBS isto acontece, e estando em um processo de amadurecimento. Na área industrial, a ênfase maior é o meio-ambiente, apesar de haver alguns aspectos sociais, mas estes, na sua maioria, tem origem no setor de recursos humanos.

No setor industrial, a ênfase maior é no aspecto ambiental e, dentro disto, as preocupações são com os tratamentos e destinos de efluentes, resíduos, sendo que os procedimentos são executados além das exigências determinadas pela legislação, mesmo que isso onere o processo.

O que eu digo é assim, o aspecto social ocorre mas não originado na área industrial, vem de RH, vou te dar um exemplo tem um programa que é da inclusão digital, então eu tenho alguns funcionários de um nível social mais baixo, que aqui não trabalham com computador e em casa também não tem, então aqui fizemos uma sala e horários para que eles pudessem participar;.....na área industrial o foco maior é ambiental, é o que eu sempre digo quem tem maior potencial de impacto é quem mais se preocupa, geralmente, a gente conhece os destinos de todos nossos resíduos industriais e eles são aprovados pelo órgão competente,...., muitas vezes o descarte chega a onerar o processo mas não deixa de ser feito.

A preocupação na busca de soluções sustentáveis é uma constante por todos da área industrial e, rotineiramente, se faz uso de consultorias especializadas para descobrir alternativas que possibilitem economia de energia e formas sustentáveis de produção. Na seleção de equipamentos, sempre são privilegiados os que causam menor impacto ambiental e são mais eficientes energeticamente.

A gente está sempre atento a novas soluções para os resíduos, para teres uma idéia tínhamos um resíduo, um tipo lodo que ia para um aterro industrial, isto é aprovado pela Fepan, mas não estávamos satisfeitos com isso então descobrimos uma empresa em São Paulo que utilizava este tipo de resíduo para fazer tijolos, então fizemos toda a burocracia, para que fosse mandado para lá, ou seja excedemos a legislação, inclusive encarece o processo.No parque gráfico novo que estamos construindo temos uma consultoria especializada para utilizar alternativas sustentáveis de menor impacto e maior rendimento energético. Estas regras também valem quando escolhemos algum equipamento.

Apesar de não serem certificados, seguem os procedimentos corretos, apenas não estão escritos. Na sua opinião, a certificação é uma consequência e não um objetivo. Karkotli e Aragão (2004) comentam a importância da qualidade em bens e serviços produzidos, onde os paradigmas qualitativos abrangeriam postura ética, qualidade total na produção e respeito e proteção ao meio-ambiente.

Deixa eu te falar um pouco sobre certificação, no meu entender, a empresa vai avançar mais nisso, vai formalizar muita coisa, mas há pouco tempo respondi alguns questionários para certificação, então perguntava, "Existe regra formal para determinada atividade?" a resposta era não, mas o caso é que eram feitos, ou seja, é só formalizar pois a ação já é feita corretamente. Por isso eu acho que a certificação é consequência, não é objetivo mas isso é uma posição pessoal.

Existe a utilização de deficientes em tarefas adequadas as suas aptidões e, em muitos casos, existe a instrumentalização para que exerçam as suas atividades como no caso de surdos-mudos que tem curso de Libras; sempre existe a adequação da deficiência à função.

Hoje empregamos deficientes auditivos, na área de remessa e trabalham muito bem, claro que dependendo da deficiência a adequação é um pouco mais demorado. Temos sempre a preocupação da adequação à função, no caso dos deficientes auditivos foi dado o curso de libras. As demissões que aconteceram foi em função de atitude ou comportamento não em função de deficiência no desempenho da função.

Na sua visão, nem todas as ações que são feitas na área industrial são conhecidas pelo resto da empresa; crê que com a consolidação do comitê de RSE, o qual ainda está no seu início, a tendência é melhorar. Com a formalização do comitê, cada vez mais haverá um alinhamento de toda a empresa com todos os aspectos da RSE. Bastos e Lessa (2008) em uma organização do setor privado também constatam que o conceito de RSE não está uniformemente internalizado na empresa.

Na última reunião do grupo de RSE que espero se formalize em comitê, mas para facilitar vou chamar de comitê apesar de não ser o mais correto, o pessoal se admirou de quanta coisa se fazia na área industrial na parte de meio-ambiente, acho que através dele poderemos disseminar melhor o que acontece na empresa e convergir as ações de responsabilidade social.

Na área industrial, não consegue perceber a retenção e atração de talentos em função da atuação social e ambiental, opinião contrária a de Faria, Ferreira e

Carvalho (2008), para quem a atuação socialmente responsável é um fator de atração de talentos para a empresa. Na opinião do gestor isto se dá em função de outros fatores, como ser uma empresa líder e com muita visibilidade. Neste sentido, segundo ele, faltam indicadores. Os indicadores existem para os aspectos ambientais e econômicos.

A atuação socialmente responsável da empresa, não vejo como sendo um fator para captar ou reter pessoas, até faz sentido mas não percebo isso acontecendo, acho que é todo um conjunto onde a liderança e visibilidade por ser uma empresa de comunicação, talvez sejam os preponderantes, nestes aspectos faltam indicadores, até por que é difícil de medir, no caso econômico e até ambiental, temos indicadores para tudo.

Uma das diretrizes atuais do comitê de RSE é a adequação aos indicadores Ethos para jornais. O gestor complementa que percebe, progressivamente, a preocupação tanto social como ambiental das empresas em geral. E, no caso do grupo RBS, os aspectos mais visíveis sempre foram os sociais. Isto se justifica por serem os mais divulgados e, de certa forma, podem ser um aspecto positivo para o negócio.

5.1.1.5 Área Financeira

O entrevistado foi o Diretor Executivo Financeiro do grupo. Iniciou o seu depoimento com a afirmação de que a principal responsabilidade social da empresa é perpetuar-se, salientando que o lucro é também uma responsabilidade social de uma empresa com os seus stakeholders. Esta afirmação ratifica Friedmann (1984), para quem o lucro é a única responsabilidade social de uma empresa.

Eu tenho uma convicção muito forte de que a principal responsabilidade social de qualquer empresa é perpetuar-se, é existir e gerar lucro, a geração de lucro é uma responsabilidade social da empresa para com todos os stakeholders, sejam eles acionistas, funcionários, governo, credores, clientes, fornecedores ou a comunidade em geral onde ela está inserida.

Salienta que a responsabilidade social de uma empresa de mídia, ou indústria da comunicação como prefere chamar, tem suas peculiaridades e diferenças em relação a outras empresas que produzem bens, na medida em que trabalha com

dados, informação e conhecimento e se torna uma formadora de opinião. Portanto, o próprio produto em si possui responsabilidade social.

Eu vejo assim a responsabilidade social em uma empresa de mídia, que prefiro chamar de indústria da comunicação, pois mídia é só o meio o que importa é o conteúdo que está sendo veiculado, tem uma certa diferença, não só por ser concessionária de um serviço público,....., mas na mídia existe a responsabilidade de ser um formador de opinião,....., então a indústria da comunicação nas suas três instâncias ela vai até a educação, chega lá na área de tecnologia da informação que trabalha com dados, até a área de jornalismo que trabalha com informação e até a área da educação que trabalha com conhecimento; são instâncias de agregação, dados, informação e conhecimento. Então esse conjunto é um formador de opinião,....., e isto gera uma responsabilidade social diferente de quem produz produtos de consumo por exemplo.

Exemplifica com a TVCom, canal de televisão comunitário do grupo, um dos veículos da rede que só veio dar lucro dez anos depois, sendo uma das primeiras TVs comunitárias do país. Portanto, aí está uma demonstração, segundo ele, de que há uma preocupação com as demandas da comunidade, pois, se a preocupação fosse apenas ganhar dinheiro, o mais simples seria apenas transmitir a programação da TV Globo, a qual é filiada.

..... e a RBS tem ao longo de décadas de sua existência se destacado por exercer esse papel à vista de seus consumidores, aí consumidores são a comunidade, com eficácia, e a gente pode enumerar uma série de iniciativas: a própria TVCOM lá em 1994, eu acho, ela veio para isso, nunca deu dinheiro, ela veio a dar dinheiro 10 ou 12 anos depois, mas se chegou a uma conclusão que era uma iniciativa sinérgica e de atender aos anseios de uma comunidade local sobre o localismo, as notícias do dia, ver os seus artistas na TV, aqueles que eles ouvem no rádio, leem no jornal, e trabalhar esse meio que a gente chama de multimídia ou mídia integrada porque isso era um anseio do leitor, do ouvinte e do telespectador. Se o único objetivo fosse o dinheiro, a gente ficava parado só retransmitindo programação da Globo, como muitas afiliadas fazem, que é líder de audiência, com investimento baixo,....., isto mostra, sacrificamos margem do nosso negócio para cumprir ou entregar um anseio, uma demanda.

A Fundação Mauricio Sirotsky, um dos braços de atuação social do grupo para o público externo, não é vista como uma unidade de negócio. Ela recebe doações da RBS e a gestão financeira é independente. Os acionistas do grupo, dentro do conselho, determinam a dotação da fundação.

Com relação a um dos stakeholders, os colaboradores ou público interno, a empresa proporciona uma série de benefícios, tais como: assistência à saúde, convênios diferenciados, associação que proporciona benefícios diversos,

assistência financeira, plano de pensão (previdência complementar). Nestes assuntos, o departamento de RH tem uma ingerência importante. Bastos e Lessa (2008) em seu estudo também comprovaram que na aplicação da RSE o público interno, dentre os stakeholders, foi o primeiro a ser contemplado.

Volta a ressaltar que o produto da RBS carrega, intrinsecamente, uma responsabilidade social na medida em que transmite informação e conhecimento; reconhece porém existir uma lacuna no aspecto ambiental. Discussões a respeito acontecem com frequência, mas nada existe de concreto. Este fato se repete em estudo de Martins et al.(2008), onde igualmente constatam que entre as dimensões econômica, social e ambiental esta última teve a gestão mais deficiente.

..... existe uma lacuna, talvez lapidada pela característica do nosso negócio que é a questão ambiental, nosso negócio não tem uma interface muito grande com a questão ambiental, existe até entre os acionistas uma vinculação pessoal forte com alguns organismos, e recorrentemente existe um questionamento se de alguma forma ou outra tem que se abrir uma frente, como tem pouco a ver com o nosso negócio ela requer uma energia adicional, mas volta e meia aparece esta questão, até o momento existe só discussão.

Existe incentivo ao voluntariado, ele é reconhecido e incentivado pela empresa, sendo as iniciativas premiadas quando acontecem. A empresa percebe que, da mesma maneira que é importante para a comunidade, acaba sendo importante para empresa, como uma fonte de informação de onde podem estar sendo feitas coberturas jornalísticas, ou que eventos estão acontecendo.

.... um outro aspecto que a gente tem ao longo do tempo e coloca muita ênfase, junto ao nosso corpo de funcionários, tendo isso como bandeira estratégica, é o incentivo ao voluntariado, a RBS premia, reconhece as atividades ou a vinculação do seu corpo funcional, em todas as instâncias em órgãos ou representantes de interesses específicos numa outra área aí tem Junior Achievement, filantropia mais direta, a gente acha isso saudável, acha que tanto isso é um compartilhamento de capacitação que tem aqui instalada que pode ser usada para o bem da comunidade quanto é também um importante input para a RBS que tem como input a informação, de editorial de onde a gente tem que trabalhar, onde é importante a gente ta cobrindo, que tipo de eventos que tipo de realizações merecem, por que a mídia é um alavancador de todos esses tipos de iniciativas.

A preocupação da área financeira é ser a guardiã do fluxo de caixa. A destinação para a responsabilidade social tem uma dotação definida pelos acionistas de forma centralizada.

...não são recursos da empresa destinados à filantropia, são recursos de acionistas o dinheiro que a RBS deixasse de investir em filantropia não seria investido em ativo fixo da empresa seria retido pelo acionista, seria distribuído em dividendos, e assim é que eu acho que deve ser, respeito as empresas que veem isto com outros olhos, e também aquelas que veem a responsabilidade social em uma instância ainda mais elevada, num sentido até mais de fraternidade, eu respeito mas acho que aí já está saindo um pouco fora do negócio.

Ao marketing corporativo caberia a distribuição adequada da responsabilidade social, seria o papel do marketing estratégico. Zenone (2006) também observa que o marketing começa a incluir os conceitos de responsabilidade social e ética empresarial em sua práticas.

....a responsável pelo marketing corporativo é quem aloca as mídias e os recursos onde acha que eles são mais importantes para a comunidade e para a empresa.

O executivo vê retorno para o negócio no relacionamento da empresa com a comunidade através da responsabilidade social, mesmo que esta não seja medida, pois acaba acontecendo um “link” um grau de pertencimento que beneficia o negócio. Enfatiza que isto não é pelo fato da empresa ter nascido em Porto Alegre, mas sim por ter criado um relacionamento e uma identidade junto à comunidade. Choi e Wang (2007) ratificam essa posição do gestor, quando mencionam a facilidade na construção de relacionamentos com os stakeholders em função da RSE, Silveira (2006) menciona a percepção de resultado financeiro, mesmo com outros fatores envolvidos.

eu acho que existe retorno para o negócio, devido a esta vinculação, este grau de pertencimento que a RBS tem dentro da comunidade, e que a comunidade sente com a RBS, e ele é fertilizado através disso, e a identidade não existe só porque tu nasceu aqui,...., existe a vinculação com a marca em função de tudo o que já falamos há pouco.

5.1.1.6 Opiniões – Resumo

A seguir, concluindo a contextualização dos componentes do comitê de Responsabilidade Social Empresarial do grupo RBS, é apresentado um quadro-resumo com as principais opiniões dos entrevistados.

FUNDAÇÃO
<ul style="list-style-type: none"> - No início os interesses da família confundiam-se com os da fundação. - Quando aconteceu a profissionalização, houve a preocupação de incluir profissionais com o perfil de gestores. - Com o aparecimento do conceito de RSE começa a preocupação de ver a empresa como um todo. - O comitê de RSE ainda está em construção; a liderança é exercida pela fundação que dialoga com o comitê e influencia a empresa. - As demandas são pró-ativas definidas dentro de um planejamento estratégico. - A partir de certo momento é aceita a idéia de envolver as ações sociais com as estratégias da empresa. - Sempre existe monitoramento em qualquer projeto que a empresa se envolva para verificar se os objetivos estão sendo alcançados e a aplicação dos recursos esta correta. - As métricas em muitos casos deixam a desejar. - Existe o envolvimento da alta-direção na fundação.
RECURSOS HUMANOS
<ul style="list-style-type: none"> - Vê no geral a RSE de forma pouco natural nas empresas, tendo sempre um interesse por trás. - A comunidade interage muito com a empresa, ela faz parte do negócio; não descarta que a ação social é uma necessidade do negócio. - Ressalta o programa de inserção de deficientes na empresa. - Um dos motivadores para RH é a melhora do clima organizacional, os indicadores existentes apontam que a atuação social é reconhecida pelos colaboradores. - Existem vários indicadores, mas têm casos que é só percepção. - Percebe retenção de talentos em função das respostas a questionários periódicos de satisfação no trabalho, no caso a atuação social seria um dos elementos; quanto a atração de talentos não sabe, apenas tem a percepção que a empresa é bem vista em função do ranking da revista Amanhã onde a RBS aparece como uma das empresas onde as pessoas gostariam de trabalhar. Mas aí também devido a vários fatores não apenas a RSE. - Tem convicção que a RSE fortalece a imagem da RBS, mas não conhece indicador que meça o quanto.
MARKETING
<ul style="list-style-type: none"> - Os donos é que fazem acontecer o processo de RSE na empresa, e marketing se alinha a isso. - Tem o cuidado de não usar o social para apenas obter benefício no comercial. A empresa deve manter a sua credibilidade que é o seu maior patrimônio. - Enfatizou algumas vezes que o lucro também é do bem. - Vê que dentro da RSE na empresa o meio ambiente deve ser melhor trabalhado. Agora, aos poucos, é que está havendo uma maior preocupação. O social está sempre presente. - Percebe problemas na aferição das ações, falta de métricas. - Percebe que o consumidor está atento para as empresas que fazem, e como fazem RSE. - Vê que têm aspectos do negócio nas ações sociais da RBS, mas salienta que o motivador original é uma preocupação genuína pelo social. - Percebe a solidificação da marca em função da RSE. E isto contrabalança críticas de alguns com relação à marca ser monopolista e arrogante. - Não vê a RSE como um diferencial competitivo. - Existe um grande cuidado com o marketing interesseiro – se apropriar das desgraças dos outros para tirar vantagem. - A empresa se preocupa para que os stakeholders alinhem-se ao código de ética seguido pela empresa. - Tem a percepção de um retorno financeiro em função da RSE, mas estaria dentro dos aspectos não medíveis. - Auxilia nas pesquisas de Top of Mind. - Todos os projetos patrocinados pela RBS têm como objetivos a sustentabilidade e transformação.
INDUSTRIAL
<ul style="list-style-type: none"> - Foco do setor, dentro da RSE, é praticamente só ambiental. - Ênfase no tratamento de efluentes e reaproveitamentos. - Preocupação com consumo de energia e água. - Não tem nenhuma certificação, mas todos os procedimentos para tal existem. - Não percebe retenção ou captação de talentos em função da RSE. - Vê o social e o ambiental dissociados.
FINANCEIRO
<ul style="list-style-type: none"> - O produto da empresa já tem uma carga de RSE intrínseco pois transmite conhecimento e informação. - Principal responsabilidade social da empresa é perpetuar-se. - Programas com a comunidade são importantes em si e também porque podem se um "input" de informação para a empresa. - Vê retornos perceptíveis no relacionamento com a comunidade apesar de não serem medidos. Como, por exemplo, a identidade e grau de pertencimento. - Não condena a empresa que não faz RSE. Isto é uma visão de cada empresário; o próprio funcionamento da empresa já é uma forma de RSE. - Aspectos fiscais não chegam a ser motivadores. E onde pode dar margem a interpretações nem é usado. - O Brasil está engatinhado nesta área.

Quadro 4 – Quadro opinião do Comitê de RSE

Fonte: Entrevista com comitê de RSE da empresa referência.

5.1.2 Estudo com os especialistas

Neste tópico, serão abordadas as opiniões dos especialistas referentes ao contexto da RSE as quais foram fundamentais para um melhor entendimento de

como ela acontece nas empresas privadas do entorno de Porto Alegre. As entrevistas foram em número de oito, sendo que a última, em função de já apresentar sinais evidentes de saturação e não ter acrescentado nada de novo ao tema, foi suprimida.

Para a caracterização dos especialistas, no que se refere à atuação social nas empresas, é mostrado abaixo um quadro resumo, seguindo-se os resultados das entrevistas com os especialistas em relação ao contexto.

Denominação	Caracterização
Especialista E1	Empresário, sempre participou de atividades sociais, de forma mais ativa e continuada a partir de 1975. Trabalha em várias áreas sociais mas principalmente com projetos relacionados à crianças e aspectos prisionais. Já foi presidente do conselho da ONG Parceiros Voluntários e também da Fundação do Câncer, participa da Aldeia da Fraternidade, que trabalha com crianças. Participou ativamente para a criação da lei do voluntariado.
Especialista E2	Sociólogo e Mestre em Ciência Política, mais de 35 anos trabalhando em empresa privada intercalado com intervalos de atuação na esfera governamental. Foi presidente da Cruz Vermelha e coordenou a Política de Proteção à Infância da cidade de Porto Alegre durante 3 anos. Sempre foi um militante político e social. Em empresa, iniciou no âmbito social com a defesa dos interesses da infância e da juventude há 20 anos atrás. Hoje atua em uma empresa, com projetos de inclusão produtiva de populações fora do mercado formal de trabalho. Participante ativo do Instituto Ethos e do Gife do qual já foi vice-presidente.
Especialista E3	Empresário, atuação social iniciou há 19 anos atrás. Preocupação maior com a empregabilidade de pessoas carentes. Atua em vários programas sociais e foi presidente da Fundação Projeto Pescar.
Especialista E4	Formação publicitária. Atua há mais de 20 anos em empresas privadas no setor social, inclusive na qual trabalha atualmente. A sua atuação é no relacionamento com todos os stakeholders das empresas, desde fornecedores até governos, mas a ênfase nesta última empresas são as comunidades carentes.
Especialista E5	Administrador, ex-diretor de banco. Pessoalmente, como rotariano, teve desde cedo uma ativa atuação social. Hoje coordena o Conselho de Cidadania de uma entidade de classe de empresas do estado, onde o foco é a diminuição da fome nas comunidades carentes. Também participa de vários clubes de serviços; já exerce estas atividades há mais de 15 anos.
Especialista E6	Formado em Teologia e Administração. 17 anos de atuação em empresas na parte social. Participou da 1ª Fundação Comunitária e Empresarial no Brasil, onde 33 empresas se reuniram para fazer investimento social; foi o gestor durante 8 anos. Participa ativamente das reuniões do Gife e Ethos. Atualmente é gerente de RSE de uma empresa privada de Porto Alegre.
Especialista E7	Administrador. Desde 1980 envolvido através das empresas onde trabalhou em desenvolvimento organizacional com atuação social nas comunidades. Mas nos 12 últimos anos é que está atuando de forma mais especializada e profissionalizada na empresa onde atua. É membro, através da sua empresa, do Gife e Ethos.

Quadro 5 – Caracterização dos especialistas.

Fonte: Entrevista com os especialistas.

5.1.2.1 Entrevista com especialista E1

Levanta algumas preocupações no que se refere ao assistencialismo, afirmando que as pessoas, de uma forma geral, não querem esmola; apesar de que em alguns casos, dependendo de como são encaminhados os projetos sociais, faz com que as pessoas se acostumem a pedir.

Observa que, às vezes, o poder público atrapalha, principalmente quando parcerias seriam possíveis e a falta de transparência ou uso político acaba atrapalhando.

... eu acho que tem muita coisa que poderia ser feito, mas o poder público não faz e as empresas, muitas poderiam ajudar e não ajudam por consequência, eu tenho certeza que se tivesse transparência não haveria tanto problema. Como é que nós em um programa de voluntários, arregimentamos milhares de voluntários? É muito simples, foi muito trabalho bem planejado e não deixamos entrar políticos.

Vê uma atuação mais profissionalizada nas grandes empresas, com uma preocupação transformadora, sempre fazendo acompanhamentos e exigindo contrapartida do investimento ou do serviço aplicado nos projetos. Nestas empresas, para fins de controle, usam-se indicadores em todas as atividades possíveis. Karkotli e Aragão (2004) comentam que, da mesma forma que se usam indicadores para as práticas empresariais, também para as ações de RSE eles devem ser usados, como forma de identificar necessidades e apontar deficiências.

As empresas, principalmente as grandes, são extremamente profissionais, têm controles e indicadores para tudo e exigem a contrapartida com relação aos objetivos do projeto patrocinado, o que eu acho muito justo, deve haver um demonstrativo de como o dinheiro foi investido.

Não vê a preocupação das empresas com a exposição e publicidade, em função de ações de responsabilidade social. Segundo ele, as boas empresas não fazem isso; as empresas não fazem a RSE em função do marketing. Esta afirmação está de acordo com a observação de Ferreira e Mayer (2008), os quais identificaram que, se o consumidor percebe a autopromoção da empresa, isto é mal visto por ele.

Ninguém quer exposição em função de obra social, empresa que faz isso é "picareta" e eu vou dizer porque, se exigir uma contrapartida publicitária, tu acabas com a empresa. Todo mundo começa te procurar. Eu particularmente sou contra o marketing social.

Não vê renovação nas lideranças na área social, nem as empresas colocando a RSE no modelo de negócios da empresa ou na sua estratégia. Esta observação vai ao encontro de Porter e Kramer (2005), os quais afirmam que poucas empresas sabem unir os aspectos filantrópicos e do negócio .

Um dos problemas na atuação social é que há pouca renovação, são sempre os mesmos, raramente tem uma cara nova. Não vejo a responsabilidade social dentro do modelo de negócio, as que conheço não colocam na sua estratégia de negócio, talvez até por não saber como fazer.

Constata que as empresas começam a expandir essa preocupação para fora da empresa, com os stakeholders. Em função disso, os fornecedores começam a ser analisados em relação a sua postura de RSE, e os futuros colaboradores têm pontos a favor, em caso de atuarem no campo social.

Existe uma preocupação sim com os stakeholders, mas às vezes, como no caso de fornecedores quando tu estás na mão de um só, que não é aconselhável, mas acontece, não tem como exigir nada agora quando são vários, existe a preocupação com o comportamento deles. Com os candidatos a trabalhar na empresa começa-se cada vez mais dar atenção e valorizar se faz algum trabalho voluntário ou pratica ações sociais.

Em nenhum momento conseguiu perceber impacto da RSE nas ações de empresas negociadas em bolsa; não descarta que possa haver alguma influência, mas não consegue perceber. Esta observação é ratificada por (KITAHARA; SILVEIRA, 2008; CAVALVANTI; BRUNI; COSTA, 2008).

A valorização das ações na bolsa depende mais da atuação e liderança da empresa do que responsabilidade social, eu pelo menos não vejo nada que indique o contrário.

Não concorda com Friedman (1984) na sua proposição de que a empresa já faz responsabilidade social tendo lucro e gerando empregos; acha que ele é liberal demais. Vê a RSE crescendo, mas deveria, na sua opinião, estar crescendo muito mais.

Eu acho a posição do Friedman, neste caso concordo com os esquerdistas, uma posição um pouco neo-liberal demais, tipo que o mercado é tudo, pode tudo, eu não acredito nisso, e a responsabilidade social é mais do que isso.

5.1.2.2 Entrevista com especialista E2

Em sua introdução, o especialista salienta que muitas empresas ainda não entenderam a agenda da RSE, pois é um tema ainda muito novo, e divide hoje as empresas em três grupos, onde o primeiro aproxima-se da agenda em função da oportunidade que eventualmente possam ter. O segundo grupo são as que se aproximam com receio, principalmente se não houver pressão externa, mas de uma forma mais honesta e ética. E o terceiro grupo são os que realmente atuam e discutem a responsabilidade social das empresas, salientando que isto ainda é um assunto para as grandes empresas.

...eu acho que existe de tudo aí em termos de compreensão e difícil de categorizar, mas claramente ainda existem organizações do velho estilo que não entenderam esta agenda, como uma agenda prioritária no longo prazo do seu negócio, não entenderam que a ética é um elemento diferencial e se aproximam desta agenda por uma oportunidade e se limita a essa dimensão, existe um segundo grupo que está entendendo isso e está indo muito divagar, pois é um tema muito novo, ele é um tema que desperta receio, resistência e insegurança é uma agenda muito nova para o "rema rema" do dia a dia do empreendedorismo empresarial, entende, então eles não tem pressa, se não tem uma fonte de pressão vão indo devagar e de uma forma mais honesta, mais ética e de interesse de conhecimento e existe aí um terceiro grupo que está discutindo o assunto seriamente e deseja avançar e vem avançando eu dividiria o mercado então nessas três categorias, e eu vejo e esta é a minha opinião, que não vejo nos parceiros, que esta agenda é uma agenda das grandes empresas.

As empresas mais avançadas compreendem a RSE na sua amplitude, abrangendo os aspectos social, econômico e ambiental. Nos anos 90, os conceitos eram muito mais profusos; agora começa haver uma concentração em RSE e Investimento Social Privado. Citou Foucault, o qual diz que uma prática humana só existe quando houver um discurso sobre ela. E, segundo ele, este discurso está sendo construído, portanto esta confusão de conceitos é normal que aconteça.

... as organizações que tem liderança, reconhecimento e de porte entendem a RSE na sua amplitude, mas se tu pegares um cadastro de IBGE ou Receita Federal, a "varrer", certamente não chega nem perto de 50%,....., os conceitos nos anos 90 foram muito mais profusos e foram se focando, com o tempo só dois se firmaram RSE e Investimento Social Privado e depois surgiu o conceito de Sustentabilidade ,....., eu acho que não adianta, ele é complicado, viu, mas nós estamos introduzindo conceito novo para práticas novas, aqui nós precisamos lembrar de Michael Foucault, Foucault diz que uma ação concreta, uma prática só existe no dia em que tiver um discurso

sobre ela, enquanto ela não virar um discurso é um fazer sem dar-se conta que existe, então é necessário este discurso sobre ética, sobre estes métodos, sobre responsabilidades, e aí, nós estamos aqui produzindo ele.

As instituições como o Ethos são entidades importantes, na medida em que servem de foro de discussões e também para “catequizar” as empresas nos aspectos sociais.

Salienta que as empresas que entram apenas para tirar vantagem acabam prestando um deserviço à própria empresa, pois o mercado, o ambiente, percebe isso e acaba penalizando a própria empresa. Ferreira e Mayer (2008) ratificam isso quando comentam que muitas ações de autopromoção de empresas acabam sendo mal-vistas pelos consumidores. As entidades têm sua auto-regulação; no Ethos ou Gife, por exemplo, existem empresas que, em função de seus produtos, considerados não socialmente aceitáveis, não são aceitas como associadas, mesmo que sejam de excelência em RSE.

...eu acho que existe um avanço muito grande, não é pequeno e o Ethos atua de forma importante nisso, o que o Ethos diz, tu queres se uma empresa identificada com a Responsabilidade Social, então te associa ao Ethos que nós vamos te ensinar como fazer isso, ele bota todo mundo para dentro, independentemente de suas contradições e vai catequizando os caras, no convívio, nos congressos, chamando e dialogando,....., o ambiente percebe quando o conceito é usado errado e a empresa percebe que pega mal,....., toda a empresa que entra atravessada na área da filantropia e faz uma porcaria, cuidando mais dela empresa do que o povo que seria beneficiado, isto é percebido pelo ambiente e presta um desserviço a empresa. Quando tu usas a Responsabilidade Social de forma marqueteira, oportunista o ambiente, o mercado percebe e cobra,....., “as próprias entidades se controlam, o GIFE por exemplo, um caso prático, a empresa X não é aceita em função do seu produto, suas práticas no aspecto social são de excelência mas existe um preconceito sobre o produto devido a isto ela não é aceita.

O entrevistado afirma que algumas coisas são ditas, mas que carecem de comprovação, sendo uma delas o fato de que a RSE dá retorno financeiro. Na opinião dele, isto é falso; a outra é que cria o consumidor consciente. Segundo ele, isto é uma idealização também falsa. O consumidor consciente, como forma de pressão frente a empresa no que se refere a RSE, tem adeptos dos dois lados enquanto (ZENONE, 2006; KILPATRICK, 1985; LANGE; FENWICK, 2008; AMATO; AMATO, 2007) percebem esta pressão por parte do consumidor, já (BARROS;

COSTA,2008;TEIXEIRA; PACHECO, 2007;GONÇALVES ET AL.,2008) não percebem nenhuma pressão ou de forma muito incipiente.

.... têm dois mitos que nós criamos na movimento da responsabilidade social que se revelaram falsos, o primeiro é que isto dá retorno, isto não é verdadeiro, não até agora, não dá retorno não como o mercado entende, não é um retorno que tu possas de certa forma comprovar para conselho, diretor da companhia ou no balanço, e o segundo mito que nós criamos nesta área é que é de que é possível criar o consumidor consciente, isto aqui é uma idealização do cidadão, tu estás pensando o consumidor no ato do consumo como se ele fosse cidadão, assim como Marx pensou o operário idealizado como sujeito engajado podemos fazer a analogia com o consumidor na hora do consumo, nesta hora não tem um sujeito qualificado, politizado, bem informado que toma uma decisão soberana,....., a decisão do consumo não é racional, inteligente portanto não pode esperar deste momento atitude com intencionalidade de fins, isto é uma idealização.

Comenta sobre empresas que estão no Sustainability Index e com suas ações valorizadas e contrapõe que existem empresas que, além de não estarem e não terem nenhuma ação de RSE, também possuem as suas ações bem valorizadas; portanto, é mais um desejo do que realmente algo comprovado. Também (CAVALCANTI; BRUNI; COSTA, 2008; MACHADO; MACHADO, 2008; KITAHARA; SILVEIRA, 2008) em seus estudo não conseguiram um resultado conclusivo.

..... aí temos as ações na bolsa, tá, as empresas socialmente responsáveis têm ações mais valorizadas, bom, mas antes de ter responsabilidade social, já eram líderes de mercado e já tinham as ações valorizadas, compreende, se olhares as empresas que estão na Bovespa no Sustainability Index, você vê que estão ali as grandes organizações, referência de imagem na sociedade, não estão ali nem a empresa,.., nem a empresa,.., elas nem querem estar ali, elas têm desprezo pela responsabilidade social e elas também são líderes de mercado, tu entendes que é falso que elas vão perder mercado; aqui no Rio Grande do Sul temos outro exemplo palpável, a empresa,.., uma das grandes do setor e nacionalmente reconhecida como socialmente responsável, e a,.., outra grande do mesmo setor, nacionalmente reconhecida como uma representante do capitalismo selvagem, se nesses anos a tese tivesse alguma chance qual sobreviveria ou estaria melhor? Bem, o fim tu já sabe, a socialmente responsável desapareceu e a outra continua aí, mais forte do que nunca. O que tem na causa, e isso eu quero que entendas, é um pouco de romantismo. Tem um pouco de romantismo, de idealismo e também de teologia.

De forma geral, as empresas em qualquer ação dentro da responsabilidade social, tem a preocupação transformadora. Algumas empresas ainda são assistencialistas, mas acabam dando-se conta de que isso as prejudica no mercado. Empresário também quer ter excelência na atividade social, assim como no aspecto empresarial.

... o empresário tenta colocar nos programas sociais a mesma eficiência que procura colocar no seu negócio, ele também espera que o projeto social faça a diferença, têm empresas que ainda têm programinhas assistencialistas tradicionais, mas ela acaba percebendo que isso queima ela no mercado.

Muitas empresas seguem a posição de Friedman (1984): o lucro é o objetivo e não se envolvem em RSE.

Esta posição do Friedman é a posição da... , o cara de lá disse isso, a responsabilidade social é uma “pataguada”, e perguntou qual foi o crescimento do patrimônio dos empregados das nossas empresas nos últimos cinco anos, pois na minha empresa disse ele, foi de quatro vezes o patrimônio que eles entraram, para ele isso é responsabilidade social; isso para mim é capitalismo selvagem, é um simplificação brutal de algo muito mais complexo.

Comenta que é extremamente válido o uso da RSE como instrumento de marketing, desde que seja algo consistente e sério; senão, compromete a imagem da empresa. Ferreira e Mayer (2008) comentam que cada vez mais o consumidor espera que as empresas encarem a RSE como um compromisso real para com a sociedade.

Quando tu usa a responsabilidade social de forma marqueteira, isto é percebido pelo ambiente e acaba se dando um “tiro no pé”, esta é também uma razão para que a área de responsabilidade social não esteja ligada a nenhum departamento, porque senão acaba sendo um instrumento desse setor, ela deve ser um departamento estratégico da empresa e se comunicar com todos os setores da empresa.

Vê a academia longe da discussão da RSE.

... diálogo com a academia, isto ainda não conseguimos, uma causa que acreditamos, uma causa academicamente relevante que possa formar, nós fomos os maiores apoiadores do premio FENEAD – Federação Nacional dos Estudantes em Administração, uma das coisas mais importantes que aconteceu nos anos 90 no Brasil, era um premio para os estudantes de Administração que criassem projetos sociais, isso criou uma geração de profissionais de administração com altíssimo senso de responsabilidade social, ele durou uns 8 anos mas depois não teve continuidade. Então nós sempre tentamos nos aproximar da academia mas sem grandes sucesso, conseguimos apenas um interlocutor que é a ESPM de São Paulo, com os demais demos com os “burros n’água”.

O especialista vê a RSE em um estágio muito jovem, com algumas empresas ainda não fazendo, mas querendo fazer. Deve-se levar em conta que isto é também

uma mudança de cultura em uma instituição como a empresa, das mais fechadas e menos democráticas.

A responsabilidade social, pode se dizer não é mais embrionária mas ainda é muito jovem, e no futuro as coisas continuarão acontecendo, certamente não na velocidade que desejaríamos, mas o importante é que continuarão, e as empresas entendem que é importante, pode acontecer de uma empresa dizer que não consegue fazer, mas não que deixará de fazer por não achar importante, cada vez mais isto está internalizado dentro da empresa; estamos falando de mudança de cultura de organizações, é um avanço civilizatório no ambiente privado, e isto leva tempo, até por ser um ambiente conservador e pouco democrático.

5.1.2.3 Entrevista com especialista E3

Envolvimento nos aspectos sociais a partir do desdobramento do programa de qualidade implantado na empresa (PGQP) – Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade. Também Castka e Balzarova (2008) afirmam que os sistemas de gestão da qualidade, são base para a adoção da Responsabilidade Social Corporativa. A partir daí, o gestor começou a pensar mais no conceito de responsabilidade social da empresa e a se envolver em projetos independentes junto com outras empresas. Mas até hoje ainda não vê as empresas praticando a RSE na sua plenitude.

a empresa lá em 92 se ligou ao PGQP, e uma das coisas que foram úteis foram os critérios de excelência, e onde têm aspectos relacionados à liderança, planos estratégico, mercado, clientes, meio interno e chega até o oitavo que é resultado. Mas o primeiro é liderança e dentro da liderança Responsabilidade Social Empresarial, então foi aquilo que realmente nos abriu para a responsabilidade social. Por que de alguma forma já queríamos fazer alguma coisa mas não tínhamos nada estruturado e não queríamos fazer algo só assistencialista, pois não é isso que vai fazer a diferença. Então a partir daí começamos a participar de programas na empresa e iniciativas com outras empresas e sociedade em geral com o tema da responsabilidade social, mas nem sempre é possível atuar na responsabilidade social de forma completa.

O gestor não conseguiu se posicionar com relação a diferenças da RSE em empresas familiares e não familiares.

Olha não sei dizer se uma empresa familiar é mais ou menos responsável socialmente que outras, realmente não consigo ver isso nesse meu relacionamento com o mercado.

Quanto ao consumidor consciente, tem uma percepção que existe; acha que deveriam haver mais dados de pesquisa para que pudéssemos nos posicionar. Apesar da afirmação do gestor não ser categórica, ficar na percepção ela está de acordo com (ZENONE,2006; KILPATRICK, 1985; LANGE; FENWICK, 2008; AMATO; AMATO, 2007) que reconhecem o consumo consciente.

O consumidor escolher em função da empresa ou do produto responsável, também não sei, acho que sim, têm coisas que é mais difícil de medir, a gente tem uma noção que pode ser mas não tem nada medido, as vezes a gente até quer acreditar que sim, deveriam haver mais estudos nisso, talvez no caso de algumas empresas isso seja verdade, como no caso da Natura que tem uma identificação muito grande com a preservação de meio ambiente, e tem também um marketing muito forte nisso.

Comenta que os indicadores são importantes para o controle, também comentado em Karkotli e Aragão (2004), mas nem sempre possíveis de serem obtidos, e a forma de atuação das empresas é variada: algumas com maior grau de profissionalismo do que outras.

Dentro das empresas o uso de indicadores é muito importante, quem não mede não gerencia diz ele, na RSE sempre que possível é usado, mas em alguns casos a medição é difícil, às vezes nem tem uma metodologia, e também geraria custos em função de pesquisas que deveriam ser feitas. As atuações das empresas ainda estão divididas, algumas ainda são amadoras na aplicação da RSE enquanto que outras já tem os conceitos mais definidos e o fazem de uma forma já mais profissionalizada e sistêmica, o que eu acho importante é que a responsabilidade social deve ser gerida como uma empresa, até para que se mantenha, se sustente economicamente.

Vê empresas liderando o processo da RSE, fazendo pressão na sua cadeia de negócios para que esta se alinhe ao seu código de ética, isto é corroborado por Sarmiento, Freitas e Vieira (2008) que vêem os programas de ética corporativa ganharem relevância a cada dia; o gestor vê a posição de Friedman (1984), que defende apenas o lucro, ultrapassada, sendo a adoção da RSE por várias empresas um exemplo disso.

As empresas líderes, estão sim em um processo, de conscientização, elas estão escrevendo os seus códigos de ética, e começam a exigir que seus parceiros de negócios também estejam adequados a ele, mas como eu digo

né, ainda estamos no início mas começando a acontecer. E isto vai contra o que falastes do Friedman, as próprias empresa com a adoção da RSE entendem que o governo não consegue fazer tudo e que elas devem ajudar.

Levanta também que o empresário é um cidadão e, como tal, precisa das coisas básicas do cidadão, como segurança, e ajudando a sociedade como empresário, de certa forma contribuiria para que isso seja alcançado.

..o empresário é precedido de uma percepção da pessoa, do cidadão que o empresário é antes de tudo, e de certa forma estou me espelhando nela, até tivemos há alguns dias o fórum da liberdade, e eu pergunto: “Liberdade, que liberdade? Eu não tenho a liberdade de dar duas voltas na quadra de minha casa depois das 7horas da noite, então se a gente trabalhar em qualquer coisa para tornar a sociedade mais saudável, certamente em um futuro poderemos caminhar a qualquer hora em qualquer lugar sem ser assaltado.

Algumas empresas que conhece já inserem o RSE dentro do modelo do seu negócio; conforme Porter e Kramer (2005) e segundo o especialista, já passou a ser algo estratégico, mas não sabe se são muitas.

Tem empresas que já colocam a RSE na sua estratégia, acho que quanto mais junto a estratégia melhor, pois mostra que não é um apêndice, eu vejo nos mapas sociais de empresas invariavelmente a RSE incluída.

A opinião do especialista é que a RSE é um caminho sem volta; pode até estar andando devagar, mas está se movendo. Mais empresas já deveriam estar engajadas. Porém ainda estão focadas apenas no seu resultado financeiro, e não vêem ganhos em ampliar essa preocupação. Enfatiza que as empresas que atuam socialmente devem fazê-lo de uma forma visível e transparente para ter a confiança dos stakeholders.

5.1.2.4 Entrevista com especialista E4

Com relação ao conceito de RSE, abrangendo ao mesmo tempo os aspectos econômicos, sociais e ambientais, percebe poucas empresas com esse entendimento. Cada setor enfatiza algum aspecto sem a preocupação com o todo. Para a maioria das empresas, RSE é só social e nada mais.

Não vejo a RSE sendo aplicada no seu todo, a gente percebe em muitos casos o pessoal se ocupando apenas em uma parte da RSE e têm empresas que têm uma área se ocupando da RSE, que é o social, e outra de meio-ambiente, quando não deveria haver a separação, mas acredito que aos poucos vai se ajustando, acho que já foi bem pior.

Vê que, no aspecto econômico, ele é resultado do social e ambiental, principalmente do ambiental, pois, na medida em que há otimização em termos de energia por exemplo, isto é bom para o planeta e melhor para a empresa.

Com relação aos stakeholders, a especialista percebe a influência da empresa sobre os seus diversos públicos, também sendo influenciada por eles. Com relação a um destes públicos, os fornecedores, percebe as empresas cada vez mais atentas desde a seleção para ver se têm condutas apropriadas com o código de ética da empresa. Sabe que acontecem suspensões e descredenciamentos, sendo percebido mais nas empresas maiores. Esta posição é ratificada por Sarmento, Freitas e Vieira (2008), os quais concluem que no Brasil a ética corporativa está em evolução, mas ainda não constitui a realidade predominante.

Eu acredito que as empresas grandes têm o poder de sensibilizar e influenciar os seus diversos públicos, sejam colaboradores, clientes, fornecedores e outros, ela pode exercer uma força para que aconteça um alinhamento com a sua RSE, conheço empresas que têm reuniões anuais com seus fornecedores, isso em alto nível, para discutir várias pautas e a RSE está incluída. Com relação a fornecedores é complicado quando têm poucos ou apenas um fornecedor e ele não é muito flexível nos aspectos de RSE, mas normalmente já existe uma praxe de vários fornecedores e até desenvolvimento de fornecedores pelas empresas, até para ter mais poder de barganha.

Acredita que o assunto de meio-ambiente está valorizado em função da mídia; está muito forte nas empresas e que estas cada vez mais têm a preocupação de envolver os funcionários. Também vê, neste caso também em empresas menores, um incentivo ao voluntariado, principalmente no relacionamento com a comunidade.

Estas empresas que fazem ações sociais mudam a visão do colaborador positivamente, e este se sente mais satisfeito; e a especialista crê que isto ajuda a reter e comprometer os funcionários. Esta afirmação está alinhada com Valentine e Fleischman (2008) que concluíram que os códigos de ética e a percepção de RSE são positivamente associados com a satisfação do empregado.

O meio-ambiente é uma questão que está muito forte nas empresas, eu acho que deve ser por causa da mídia que dá bastante destaque, e também os colaboradores internos são envolvidos. Os colaboradores também, vejo serem muito envolvidos em programas de voluntariado nas empresas, neste caso em empresas tanto grandes como pequenas, e isto é muito bom para a empresa e para o funcionário que se sente gratificado com essas ações e ajuda a reter o funcionário e também o torna mais comprometido com a empresa.

As empresas com a RSE certamente fortalecem a sua imagem, mas têm dúvidas o quanto isso favorece o consumo, pois é de difícil medição saber o quanto do consumo deve-se à atuação da empresa na RSE. Bruni et al. (2008) perceberam que a RSE pode impactar positivamente tanto na imagem da empresa quanto no comportamento dos seus consumidores.

Eu acredito que a imagem da empresa se fortalece em função da RSE, mas isso é difícil de medir e comprovar, assim como não sei se o consumidor compra em função disso.

As empresas, principalmente as que estão mais avançadas na RSE, tentam ter indicadores para tudo, pois isso já é próprio do seu negócio para ter o controle. Então é normal que também no aspecto social queira ter isso; a especialista está de acordo com KarKotli e Aragão (2004) neste aspecto, mas complementa, que é evidente que em alguns casos são mais difíceis de serem obtidos.

Os indicadores são importantes, e as empresas já têm esse costume de usar indicadores, então em toda a atividade de responsabilidade social tenta-se usar indicadores, mas em alguns casos fica difícil, os aspectos transformadores de alguns projetos demandariam tempo e dinheiro em pesquisa que não podem ser suportados pela empresa.

A especialista ainda vê a RSE muito recente, e em função disto, são poucas as empresas atuando de uma forma profissional e que estejam em um estágio razoável de atuação. Existem empresas que ainda estão em um estágio assistencialista. Na opinião da especialista, que estão dentro de implicações levantadas por Porter e Kramer (2005), as empresas começam a colocar a RSE no seu modelo de negócio.

Como eu falei há pouco, tudo ainda é muito novo, e são poucas as empresas atuando de forma profissional e completa, e normalmente as grandes; algumas fazem, mas de uma forma assistencialista, normalmente as pequenas, mas isto tende a melhorar porque cada vez mais existe uma preocupação com a transformação, a doação não é uma boa prática. As

empresas começam a colocar a RSE como sendo uma atividade da empresa e neste caminho acaba entrando cada vez mais no planejamento estratégico da empresa.

A especialista vê uma atuação legítima do marketing na divulgação da empresa, desde que as ações tenham consistência, sob pena de afetar a credibilidade da empresa. Ferreira e Mayer (2008) salientam os cuidados com a autopromoção e a RSE descompromissada.

Eu vejo o Marketing das empresas, de forma mais ou menos intensa, usando a atuação social para vender a imagem da empresa e dos produtos, enfatizando as certificações e selos, eu vejo isto como legítimo e do negócio, o que não pode é ser apenas marketing deve haver ações genuínas de transformação como base, senão aos poucos a credibilidade da empresa fica comprometida.

Quanto ao economista Friedmann (1984), o qual preconiza o lucro e geração de emprego como sendo a responsabilidade social da empresa, a especialista classifica as suas ideias de um capitalismo da geração anterior, que hoje está em mutação, mas concorda que muitas empresas ainda seguem por este caminho, incluindo algumas grandes. A especialista se alinha a Wildes (2008), o qual comenta que um novo paradigma está substituindo o preconizado pelo economista, englobando a responsabilidade social.

Eu acho uma coisa antiquada, gerar lucro e emprego, é uma parte da empresa, a responsabilidade social é mais do que isso, é saber que tem uma responsabilidade com a sociedade e de tentar melhorá-la na medida em que o governo não irá resolver tudo". Mas eu vejo que ainda existem empresas, até grandes, que pensam dessa forma, ela paga seus impostos e na sua visão cessam ali as suas responsabilidades sociais.

A exemplo de (BARROS; COSTA, 2008; TEIXEIRA; PACHECO, 2007; GONÇALVES ET AL.,2008) a especialista não consegue identificar o consumidor consciente.

Eu não tenho dados para basear o que vou dizer, mas não percebo ainda um consumo consciente, pode ser que as classes média e alta tenham essa consciência e até paguem mais por isso, mas eu não consigo ver.

Observa que a RSE não é passageira, e envolverá todos os stakeholders.

A RSE existe há pouco mais de dez anos, é nova mas não é um modismo, é um caminho sem volta e importante para todos os “stakeholders”.

5.1.2.5 Entrevista com especialista E5

O especialista não vê as empresas com o entendimento correto da RSE; a sua prática ainda está em processo de construção e compreensão.

A ISO 26000 somente agora está saindo. Apesar do percentual das empresas que atuam em RSE ainda ser pequeno numericamente, o PIB que representam é expressivo. Quem se preocupa com programas de qualidade acaba se preocupando com os aspectos sociais; o especialista se alinha a percepção de Castka e Balzarova (2008), os quais vêem a qualidade no seu sentido amplo englobando a responsabilidade social.

Eu te diria que eu não considero que as empresas tenham o real entendimento da RSE, até por que aqui no Brasil as coisas ainda andam muito devagar, por exemplo a ISO 26000 está sendo criada agora, existe no resto do mundo, mas vai ser implantada no Brasil só no ano que vem. Isso significa entre outras coisas que as empresas terão obrigatoriamente apresentar o Balanço Social. Hoje participamos do premio de Responsabilidade Social da Assembléia Legislativa e lá nós temos um bom exemplo de participação das empresas em RSE, então tivemos no ano passado 400 empresas participando, puxa vida, foi um crescimento de 50% em relação ao ano anterior, mas quantas empresas nós temos? Só na indústria temos 4.000, temos 250.000 na área do comércio e serviços, então esses percentuais não existem. Mas se considerares o PIB destas empresas deve ser de quase 40 %, então são as grandes empresas que estão aderindo, mas é um inicio e aos poucos as outras também se incluem, e aquelas que têm alguma certificação ISO ou PGQP acaba inserindo a RSE nas prioridades da empresa.

Existem casos de uso inadequado da RSE pelo marketing, por isso, entende que deve haver uma área independente na empresa com a função de se preocupar com a RSE e alinhá-la aos objetivos da empresa, e não de departamentos.

O marketing das empresas não pode simplesmente usar a RSE para seu benefício, eu diria que isto está desajustado, mas existe e é lamentável. Por isso a RSE não deveria ser vinculada a RH ou Marketing ou outro setor qualquer, porque nestes casos acaba sendo um instrumento daquele setor e não da empresa. As empresas deveriam ter um setor independente para alinhar todos os interesses da empresa, mas ainda são poucas que têm ou já pensam assim.

Também percebe muitas empresas serem avessas ao social, e bem na linha de Friedman (1984), o qual considera o lucro a responsabilidade social da empresa. O especialista considera isso um capitalismo arcaico. As empresas começam a perceber que a sociedade espera que elas atuem de forma socialmente responsável e a empresa deve ajudar de alguma forma. Também Drucker (2002a) se posiciona desta forma, vendo a empresa tentando ajudar a sociedade a resolver seus problemas.

Nós vivemos num país capitalista, e sofremos esta influência, se busca o lucro e é imprescindível que assim seja, mas não pode ser só isso. Existem empresas que são totalmente alheias a RSE, nos nossos encontros podemos ver isso, mas eu diria que já é um número pequeno as que sejam totalmente contra, até porque as empresas começam a entender que vão ter que mudar a conduta da empresa, e ver como podem auxiliar a sociedade, até como forma de sobreviver, pois a sociedade começa a fazer cobranças nesse sentido.

O ambiente nas empresas de uma maneira geral é muito propício às ações de responsabilidade social, pois os próprios funcionários, em alguns casos, pressionam para isso. Isto vai de encontro a Valentine e Fleischman(2008) que identificam a satisfação do colaborador com a RSE. O especialista, assim como (ZENONE, 2006; KILPATRICK, 1985; LANGE; FENWICK, 2008; AMATO; AMATO, 2007), tem a percepção do consumo consciente.

Eu vejo um ambiente extremamente favorável nas empresas para praticarem a RSE, pois os próprios colaboradores ficam satisfeitos ao participarem nos programas sociais, em algumas empresas os próprios funcionários pressionam neste sentido, seria a pressão de dentro para fora; também vejo um comportamento favorável dos consumidores em relação as empresas socialmente atuantes, seria a pressão de fora para dentro.

Menciona atitudes contrárias adotadas pelo marketing das empresas. Algumas empresas fazem questão de usar qualquer selo ou certificação; já outras se resguardam com receio de serem mal interpretadas, tais aspectos também são identificados por Ferreira e Mayer (2008), onde o consumidor tem um posicionamento crítico sobre a real intenção da empresa com relação a RSE.

No marketing tem algumas coisas interessantes, nós temos um programa em que muitas empresas participam, algumas empresas chegam aqui e querem usar o selinho para mostrar que fazem parte do programa, já outras se posicionaram em não usar o selinho, alegando que isso poderia ser mal interpretado pelos seus consumidores, então cada um tem um

posicionamento, mas para mim o importante é que estejam participando do programa, o que não pode é fazer qualquer coisinha no programa só para usar o selinho, aí é lamentável.

As empresas familiares, na opinião do especialista, são mais ativas na responsabilidade social, e, na sua maioria, atuam socialmente.

As empresas de cunho familiar têm uma atuação social muito mais forte, é a célula da família, os seus valores que fazem isso, a gente têm hoje aproximadamente 90% das empresas familiares tendo uma atividade muito forte.

Há um processo de profissionalização da RSE nas empresas, até por influência do terceiro setor.

Eu diria que cada vez mais se profissionaliza, até porque o terceiro setor é um dos que mais cresce no mundo e acaba influenciando a forma da empresa fazer responsabilidade social.

Os indicadores existem e, até em função da profissionalização, é uma necessidade; isto também é mencionado por Karkotli e Aragão (2004) . Em alguns casos existem apenas percepções, pois envolvem até aspectos culturais de difícil medição.

Os indicadores existem por que as empresas já usam nos seus negócios, o Balanced Score Card, por exemplo, é cada vez mais usado pelas empresas, mas têm certas coisas que são difíceis de medir, fica-se na percepção.

O estágio da RSE é embrionário e crescente. As grandes empresas são as mais representativas. O especialista vê a legislação induzindo a adesão à RSE.

A RSE está em um estágio crescente e sério, mas ainda embrionário; e significativo porque quem está fazendo não deixará de fazê-lo e quem faz representa de 15 a 20% das maiores empresas e correspondem a 75% do PIB do estado, aí tu confere qualidade ao tema. A legislação irá fazer com que mais empresas façam responsabilidade social.

5.1.2.6 Entrevista com especialista E6

Segundo o entrevistado, a maioria das empresas ainda não entende o conceito de RSE abrangendo os aspectos social, econômico e ambiental, concentrando-se apenas no social.

Eu acredito que ainda hoje por “n” fatores, a maioria das empresas ainda entende responsabilidade social empresarial como apenas o investimento social, não como deve ser, algo bem mais abrangente, eu acho que o termo social acaba confundindo, e acaba reduzindo o significado que é muito mais e deve envolver os aspectos que mencionastes: econômico, social e ambiental.

Os códigos de ética, igualmente na maioria das empresas, ficam reduzidos ao relacionamento empresa-colaborador, servindo de base para a RSE. Tem conhecimento de várias empresas exigindo dos seus stakeholders adesão às cláusulas sociais do seu código de ética. Sarmiento, Freitas e Vieira (2008) também percebem o assunto ética no Brasil em fase inicial mas em evolução constante.

Isto se vê nos próprios códigos de ética de muitas empresas, focados apenas no aspecto empresa-colaborador, quando ele é muito mais do que isso. O código de ética, para mim inclusive, é a base de um sistema de gestão focado em responsabilidade social, porque é ali que vai ficar claro como a empresa se posiciona frente aos seus públicos, e desta forma ela vai poder mostrar se ela é socialmente responsável”.....”muitas empresas já exigem que seus fornecedores assinem um termo de conduta, para obedecer as cláusulas sociais inseridas nos códigos de ética. As grandes empresas chegam a monitorar por amostragem e o não cumprimento pode levar a exclusão do fornecedor.

Por outro lado, as empresas, cada vez mais começam a ser questionadas a respeito de sua atuação de responsabilidade social por alguns stakeholders.

.....o interessante é que está começando a haver também uma pressão de fora nas empresas; Na nossa empresa, por exemplo, a gente tem observado nos últimos tempos os próprios clientes nos cobrando e pedindo explicações, assim como tem um caso de acionistas, um fundo de pensão comprou ações da nossa empresa e recebeu o relatório anual e não identificou no relatório nada que dispusesse sobre a proibição do uso de mão de obra infantil, ele quis um posicionamento da empresa frente a isso, então a empresa por ser uma companhia de capital aberto cem por cento das ações na bolsa têm sido muito visada exatamente pelo cumprimento dessas cláusulas sociais.

Os recursos para as ações sociais, preponderantemente, são via dotação orçamentária, mas também se originam de incentivos fiscais e ações de marketing.

Os recursos, via de regra, vêm principalmente de dotação orçamentária, e aí variam de empresa para empresa as regras, limites etc., mas também são usados os benefícios fiscais, IR, ICMS, e em algumas ações de marketing um percentual é destinado a causas relacionadas, mas eu diria que a principal é sempre a dotação orçamentária.

A opinião do especialista é que, nas empresas que atuam socialmente, os colaboradores gostam de trabalhar. Isso é corroborado por Valentine e Fleischman (2008). Via de regra, este fato é espelhado nos levantamentos de clima organizacional; no caso dos consumidores, ajuda na fidelização.

Vê a posição de Friedman (1984), para quem a responsabilidade da empresa é ter lucro e gerar empregos, mais como uma advertência para que a empresa não se coloque como executora das ações sociais, mas como fomentadora das organizações da sociedade civil. Menciona algumas empresas que desvirtuaram os seus objetivos como empresa a tal ponto, que ocasionou a falência:

Eu acho que podemos concordar em parte com o Friedman. A empresa não pode concorrer com as instituições da sociedade civil, o que se vê às vezes é a empresa assumindo o papel da sociedade civil no atendimento de demandas sociais, então eu vejo "que cada macaco no seu galho", o papel da empresa é de investidor, alavancador de recursos, a empresa não pode ter a ação social como área fim, isto é para as instituições da sociedade civil que tem expertise e estão organizadas para isso. Conheço casos de empresas que por se envolverem tanto no social esqueceram a sua missão como empresa e quebraram. Então acho que Friedman vai neste sentido, agora ressaltando que a responsabilidade social também extrapola os aspectos que ele menciona, englobando até os aspectos ambientais.

O especialista vê menos de 10% das empresas do entorno de Porto Alegre com o entendimento correto da RSE e tentando aplicá-la no seu dia a dia, sendo que 50% atuam ainda de forma amadora e assistencialista, enquanto as demais nem se preocupam com o assunto.

Olha eu diria que hoje, talvez em torno de 10% das empresas, mais aqui do entorno de Porto Alegre, têm um entendimento do que seja RSE, com as interfaces com seus diversos públicos, algumas tentam talvez num percentual menor, tentam de fato colocar isso na prática no seu dia a dia, agora eu diria que mais de 50% das empresas que têm uma preocupação social, elas ainda estão muito focadas no paternalismo e assistencialismo, com ações ainda muito amadoras, as demais não têm nenhuma preocupação com o tema.

Constata que até 2005 houve uma forte movimentação em termos de RSE; depois houve uma estagnação que persiste até hoje. Não entendeu o porquê. Talvez seja uma crise de lideranças ou de conceito mesmo, onde as empresas compreendendo a abrangência, vejam como algo mais complexo, retraindo-se por não saberem colocar em prática.

Eu diria inclusive que estamos agora num processo estagnado, de estagnação, nós tivemos ali em 97,98 até 2005 um fervilhar aqui no estado, uma preocupação com a RSE de 2005 para cá, até 2009, aconteceram poucos eventos, acho que está faltando uma liderança, está faltando um reaquecimento para esse movimento aqui no estado, fora do estado ainda acontece, mas aqui estamos parados, eu sinto falta disso, pois é onde se trocam idéias e experiências. Eu acho também que estamos em uma crise conceitual, as empresas viram que RSE não é só fazer investimento social privado, que é mais do que isso, ele tem que trabalhar a questão do meio ambiente, tem que trabalhar a relação com os colaboradores, clientes e fornecedores de uma forma mais intensa, acaba vendo que a coisa toda é mais complexa para colocar em prática.

Na opinião do especialista, a adoção da RSE nas empresas familiares é mais fácil, apesar de que o desvio para o assistencialismo e paternalismo seja bastante comum.

Eu acho mais fácil uma empresa familiar aplicar a RSE, pois se fala com o dono, um ente, empresas não familiares têm mais políticas a cumprir, têm metas eu não tenho alguém para olhar olho no olho e convencer; por outro lado na empresa é mais fácil de cair no paternalismo e assistencialismo.

No que se refere à retenção e atração de talentos, não tem nenhum indicador que possibilite afirmar alguma coisa, apenas a percepção que a RSE favorece à empresa. Isso também é referido por Borger (2001) e Bhattacharya, Sem e Korschun (2008).

Olha, é difícil, não sei, porque não se têm indicadores que mostrem que as pessoas ficam ou querem trabalhar em função da RSE, até porque as líderes em responsabilidade também o são na sua atuação de negócio, então não sei dizer, a gente têm apenas a percepção que isso seja simpático ao funcionário ou futuro colaborador.

Algumas empresas que investem na RSE valem-se de ajuda externa para ver onde é melhor direcionar os recursos.

5.1.2.7 Entrevista com especialista E7

A respeito do conceito de RSE, vê uma confusão razoável no meio empresarial, isso também é constatado por (ALESSIO, 2008; WELZEL; LUNA; BONIN, 2008). Poucas empresas têm o conceito de RSE abrangendo os três aspectos, apesar dessas confusões, é um caminho sem volta, muito em função da pressão da sociedade, a qual exige que a empresa se posicione em relação aos seus stakeholders:

Ainda existe uma confusão razoável em relação ao tema, eu participo do Gife e do Ethos, e o que se percebe é uma grande confusão em relação a terminologia e um exemplo fácil de ver é como as empresas classificam as suas estruturas organizacionais no que se refere ao social, muitas vezes de forma equivocada. Algumas vezes organizações criam estruturas que geram dúvidas, talvez a que mais chame a atenção seja a do banco Real que criou uma diretoria de sustentabilidade, aí o pessoal fica perguntando, mas o certo não seria RSE, mas eu acho que aí passa pela característica de cada organização, o certo é que existe um movimento crescente das empresas, muito também em função de cobranças da sociedade como um todo, em função dos ambientes de maior comunicação, democratização e transparência que estão sendo exigidos para que as empresas se posicionem em relação aos seus stakeholders dentro de determinados padrões, então é um caminho sem volta.

A tendência da RSE nas empresas é de profissionalizar-se. Instrumentos existem para que a empresa se auto-avaliar; inclusive a bolsa de valores tem seus índices para aferir a responsabilidade social. O Ethos auxilia no sentido de disponibilizar uma metodologia para auxiliar as empresas neste processo, sendo que os indicadores estão presentes nas empresas que atuam de forma mais profissionalizada, inclusive com o uso do Balanced Scorecard.

O processo tende à profissionalização, existem instrumentos que foram criados nos últimos anos que levam a isso. Por exemplo se a gente pega o mercado de capitais, existem índices tanto na Dow Jones quanto na Bovespa que tem métricas para analisar as empresas em relação a RSE, o próprio Ethos utiliza uma metodologia de apoio as organizações para que elas possam se balizar o quanto elas estão próximas a média de ações de responsabilidade social, então já existe organização neste sentido que vai sempre se aperfeiçoando. Apesar que dependendo do segmento de atuação da empresa alguns indicadores Ethos dificilmente serão alcançados, no caso de diversidade de sexo, em segmentos ainda predominantemente masculinos como construção civil ou siderurgia. Assim como a presença feminina nos altos escalões aos poucos é que vai acontecendo. Na medida que se profissionaliza a empresa começa a usar

mais os indicadores, muitas empresas usam inclusive o Balanced Scorecard.

Não basta somente a empresa controlar-se internamente em relação aos aspectos de RSE, também os componentes da sua cadeia de negócios devem aderir a estas ações.

A preocupação da empresa não pode ser apenas com ela, dentro do espírito das ações de responsabilidade social ela deve se relacionar com os stakeholders e se preocupar que estes não estejam contra o código de ética da empresa. Isso não é fácil, com os fornecedores volta e meia a gente está em situações complicadas.

O especialista, a exemplo de (CAVALCANTI; BRUNI; COSTA, 2008; MACHADO; MACHADO, 2008; KITAHARA; SILVEIRA, 2008), não vê a RSE valorizando as ações das empresas que o praticam, assim como não vê o consumo consciente e de acordo com (BARROS; COSTA, 2008; TEIXEIRA; PACHECO, 2007; GONÇALVES ET AL., 2008).

Eu te diria que valorização de ações devido a RSE, são percepções, por mais que digam que existe um diferencial na sociedade para valorizar ações destas empresas socialmente responsáveis, não vejo, acho que tem mais uma geração pela frente. Assim como não vejo as pessoas no supermercado escolhendo um produto que tenha uma embalagem que mais reciclagem permita. Eu não consigo ver o consumo consciente.

Percebe tudo ainda muito recente na RSE, apesar de reconhecer que houve avanços importantes. Talvez a próxima geração seja a que realmente consolide esses aspectos, sendo que a escola e a educação tem um papel fundamental nesse processo.

Os indicadores Ethos são uma boa referência para as empresas, dessa forma, elas podem se auto-avaliar e trabalhar os pontos onde não estão bem. A médio prazo a própria sociedade fará pressão para que as empresas tenham uma atuação social; vê isso hoje de forma muito fraca.

No ambiente brasileiro o Ethos tem um papel importante neste processo, a premiação da "Qualidade nas Empresas" teve incluído o tema responsabilidade social, usando indicadores desenvolvidos pelo Ethos. Numa visão de longo prazo, o objetivo é que todas as empresas estejam fazendo ações de responsabilidade social. Mas é tudo muito recente no Brasil. Por exemplo, o prêmio Nacional da Qualidade da Fundação Nacional

da Qualidade, esse premio até 2003 não tinha a RSE dentro do sistema de avaliação do premio. É tudo muito recente, mas é importante que se diga, o Brasil evoluiu muito nos últimos anos.

O especialista acha um absurdo a empresa ter que controlar o seu fornecedor para que este seja socialmente responsável; na sua ótica, muitos entendimentos passam pela educação como um todo.

A sociedade como um todo ainda está pouco educada para o tema, a educação como um todo é importante. Empresas hoje que terceirizam mão de obra vão criar mecanismos de maior policiamento, o que não é simples, em determinadas atividades têm toda uma estrutura de mão de obra terceirizada, o controle é complexo, por mais regras que se tenha tu não tens como acompanhar o dia a dia. Então tem um problema de educação crítico da sociedade, é um absurdo eu ter que controlar que um empregador não paga salários corretos e nem está escravizando mão de obra, é um absurdo, mas é um problema de educação do país.

As empresas familiares, pelo fato de normalmente terem uma base alicerçada em valores e uma visão de longo prazo, acabam tendo uma convergência com a RSE, isto também é identificado por (LITZ; STEWARD, 2000; SAIIA; CARROLL; BUCHHOLTZ, 2003), ao contrário das outras empresas, que têm usualmente uma preocupação de resultados imediatos.

Eu diria, essa é a minha visão, que em principio as empresas familiares tendem a ter uma consolidação de valores mais rígida do ponto de vista da ética e com características que facilitam a responsabilidade social e normalmente tendem a ter uma visão de longo prazo. Ao contrário de empresas exclusivamente profissionais onde a visão tende a ser uma visão de curto prazo em função dos ganhos financeiros dos seus principais executivos normalmente atrelados a atingimento de metas dentro de períodos de tempo não muito longos.

A RSE, independe do tamanho da empresa, dá-se em função da educação. Mesmo o pequeno empresário, se devidamente educado, pode atuar de forma socialmente responsável, mas o tema ainda é das grandes empresas, em sua maioria. Isso é corroborado em parte por Amato e Amato (2007), que comenta serem as grandes e pequenas indústrias, as empresas mais envolvidas em atuação social.

Não é o tamanho da empresa que determina a atuação social, mas sim o grau de educação do empresário que irá determinar a sua atuação social, um pequeno empresário devidamente educado certamente terá uma atuação em RSE, ou seja a ampliação do tema é proporcional a educação dos indivíduos, mas hoje ainda são as grandes empresas a maioria.

O mercado consumidor ainda não está no estágio de fazer pressão, pois ainda é muito influenciado pela mídia, que ainda não está preparada para o tema.

Ainda não estamos no estágio da pressão do consumidor ou da sociedade em relação aos comportamentos das empresas, as sociedades ainda são muito sensíveis a formação de opinião pelas linhas de comunicação em geral e os formadores de opinião também não estão preparados para esse tema.

Com relação aos acionistas, o especialista identifica dois tipos: o investidor a médio e longo prazo mais favorável a RSE; e outro, que seria o investidor a curto prazo, o especulador, que só tem a visão do lucro e vê desfavoravelmente a RSE por parte da empresa.

Eu diria que precisamos separar em dois grupos, é assim que vejo, o acionista e o investidor, o primeiro tem uma visão de médio e longo prazo e entende a RSE como sendo uma tendência, já o segundo, é o investidor de curto prazo, que quer a maximização da sua aplicação e esse sim fica angustiado e reclama. Mas o investidor inteligente começa a perceber que aquelas empresas que se preocupam com o tema tem uma perspectiva de operação mais favorável a médio e longo prazo.

Com relação a indicadores, o especialista comenta que existem aqueles para a própria atuação da empresa em relação à RSE e os de projetos onde, dependendo dos objetivos propostos pelo projeto em questão, nem sempre são possíveis de serem obtidos.

Os indicadores existem para controle das próprias ações de RSE, seriam os indicadores de RSE e existem os indicadores dos projetos que se referem à condução do projeto e os objetivos alcançados do projeto que muitas vezes são difíceis de medir e acabam em percepções.

Algumas empresas têm a RSE ligados à estrutura de comunicação e marketing, o que é uma distorção, pois acaba servindo como instrumento do departamento.

Se tu pegares a maioria das empresas, elas ainda têm a RSE subordinadas a área de marketing, isto se configura como um instrumento do departamento, acaba servindo apenas como uma maneira de formação de imagem da empresa.

Acha que Friedman (1984) expressou-se de forma inadequada; hoje os resultados passam pelo relacionamento com os stakeholders; sendo uma construção conjunta, isso também é mencionado por (SANTOS, 2008).

Talvez a expressão dele não seja a mais correta, sem dúvida que se a empresa não der resultado, ela não vai fazer as outras coisas, mas o meio de chegar a dar resultado tem de necessariamente e cada vez mais passar pelas relações íntegras com os stakeholders, não tem outro meio.

Vê claramente, como Valentine e Fleischman (2008), a importância da RSE na captação e retenção de talentos. Salienta que o jovem é bastante suscetível à responsabilidade social nas empresas.

As pessoas têm orgulho das posições assumidas pelas suas empresas e isso também acaba gerando interesse de profissionais para trabalhar na empresa. Então eu acho que a RSE na empresa ajuda e muito, tanto na retenção como na captação de talentos. E principalmente os jovens observam muito isso.

O especialista classifica a RSE como estando na primeira infância e depende dos indivíduos acelerar o processo. Para isso precisamos de indivíduos preparados.

Com relação à RSE, estamos na primeira infância, até porque o próprio Brasil é uma criança, e enfatizo novamente que a evolução do tema está na evolução das pessoas para o tema, Bernardo Toro tem uma frase que diz: "O fazer ou não fazer de uma sociedade depende do envolvimento de cada um dos seus indivíduos; então se não tivermos indivíduos preparados não teremos o resto, e nem RSE.

5.1.2.8 Quadro Resumo das opiniões dos especialistas

Com o quadro-resumo abaixo, tem-se, de forma sintética, a opinião dos especialistas no que se refere a aspectos relacionados à RSE nas empresas privadas da região metropolitana de Porto Alegre.

ESPECIALISTAS						
E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7
VIVÊNCIA COM RELAÇÃO A RSE						
Mais de 30 anos em empresas e entidades de classe.	Mais de 30 anos entre empresas e governo.	19 anos atuando nas empresas.	Mais de 20 anos em empresas.	Mais de 15 anos em empresas e entidade de classe.	17 anos atuando em empresas.	Mais de 12 anos atuando em empresas.
RSE NAS EMPRESAS						
Boas empresas fazem. Faltam novas lideranças.	Veio para ficar. A mudança da cultura nas empresas é lenta.	Cada vez mais na pauta dos empresários.	É um processo. As empresas começam a ter seus códigos de ética.	O percentual que faz é minoria, mas é representativo no Pib.	Cada vez mais é a forma da empresa se relacionar com seus públicos.	Irreversível.
ATUAÇÃO PROFISSIONAL OU AMADORA DAS EMPRESAS						
Apenas as grandes empresas são profissionais com visão transformadora.	Estão se profissionalizando, mas muitas estão muito atrasadas.	Vê a situação meio a meio.	Não sabe dizer.	Cada vez mais estão se profissionalizando.	Mais 50% ainda amadoras e assistencialistas. Menos de 10% aplicam RSE corretamente. Demais não se interessam.	Estão em processo.
RSE NO MODELO DE NEGÓCIO						
Não vê; ao menos nas empresas que conhece.	Cada vez mais está na estratégia da empresa.	Percebe cada vez mais.	Percebe mas apenas nas grandes empresas.	É uma tendência.	Algo que começa a acontecer.	Vê cada vez mais isto acontecendo.
MARKETING						
Não vê as empresas fazendo RSE em função do Marketing	Acontece das empresas fazerem só em função do marketing. Mas o mercado fiscaliza.	Vê ações de marketing mas baseados em bases concretas de RS.	Vê empresas fazendo e outras não.	Não vê as empresas fazendo RSE apenas para marketing.	Vê muitos casos de marketing de causas. Em alguns casos sem sustentação.	Existem distorções, empresas com RSE subordinada a marketing.
INDICADORES						
Eles existem, em alguns casos difíceis de medir, acabam em percepção.	Existem. No meio ambiente principalmente.	Existem. Alguns difíceis de medir.	Existem mas não para tudo.	Existem, mas alguns são percepções.	Muitos indicadores dependem de pesquisas. Neste caso é só a percepção.	Sempre tenta se medir tudo. Mas alguns são difíceis.
STAKEHOLDERS						
Toda a cadeia de negócios é levada em conta.	Ainda não vê pressão de dentro para fora.	As empresas líderes cada vez mais pressionam.	Cada vez mais as empresas pressionam os seus públicos.	Percebe cada vez mais a preocupação com toda a cadeia.	Os códigos de ética são também direcionados para a cadeia de negócios. Consumidores também fazem pressão.	Cada vez mais existe a interação na cadeia de negócios.
ESTÁGIO DA RSE						
Não é mais apenas um modismo, mas ainda está em crescimento.	Ainda muito recente.	As coisas estão acontecendo mas muito lentamente.	Vê como algo contagiante e sem volta. Ainda embrionário.	Está em processo. Ainda é algo muito novo.	Está em processo. Algo muito novo. Minoria entende a RSE como deve.	Está na primeira infância.
CONCEITOS DE RSE						
Ainda confusos.	Discurso em construção. Poucos entendem.	RSE não é aplicada na sua inteireza.	Poucos enxergam no seu todo.	Ainda confuso.	Maioria ainda não entende.	Confusão razoável. Algumas empresas estão melhores.
GERAIS						
-Discorda de Friedman, empresário cada vez mais comprometido com aspectos sociais.	Não vê retorno financeiro devido a RSE, nem o consumo consciente ainda.	Muito avançou em função de legislação. Percebe o consumo consciente.	RSE ajuda na retenção de talentos. Muitas empresas ainda seguem Friedman.	Vê com otimismo todo o processo da RSE. Também deve melhorar com a ISO26000 que está sendo criada.	A empresa deve sempre ser fomentadora, nunca executora, isto é uma deformação. Ação de RSE mais fácil na empresa familiar.	Base de toda a RSE ainda é a educação. Absurdo a empresa ter que controlar o seu fornecedor.

Quadro 6 – Quadro opinião dos especialistas

Fonte: Entrevistas com os especialistas.

5.2 IDENTIFICAÇÃO DOS MOTIVADORES

A responsabilidade social e o comportamento ético das empresas são tendências atuais importantes (MAXIMIANO, 1997); isto é comprovado pelas pesquisas do IPEA (2006), o qual indica que o número de empresas que fazem RSE aumentou nos últimos anos.

O debate intensifica-se com opiniões conflitantes sobre o papel da empresa na sociedade. Basu e Pallazo (2008) constatam a discussão nos últimos anos, no que diz respeito qual deve ser o papel da empresa na sociedade.

Para Waddock (2008), cada vez mais serão observadas nas empresas as suas estratégias e práticas para produzir, vender e distribuir, sejam produtos ou serviços. Complementando, Wildes (2008) refere a visão de um novo paradigma na atuação da empresa, onde aos objetivos estratégicos corporativos se incorpore a responsabilidade social empresarial.

Portanto, neste capítulo serão mostrados os resultados que procuram responder aos objetivos do presente estudo, ou seja, o que motiva as empresas a fazer Responsabilidade Social Empresarial.

5.2.1 Estudo com a empresa referência

O estudo com uma empresa referência foi importante nesta pesquisa na medida em que possibilitou ao pesquisador a visão do funcionamento em uma empresa, dos aspectos relacionados à responsabilidade social além de obter a percepção de várias áreas da empresa sobre o assunto, e a forma como este é disseminado pela empresa.

Os motivadores foram perguntados em um tópico específico do roteiro de entrevistas. As perguntas foram abertas e dispostas dentro de tópicos. Alguns entrevistados foram extremamente detalhistas em relação ao tópico, sendo que outros responderam várias questões no mesmo tópico.

A seguir apresentam-se os resultados das entrevistas e o quadro-resumo no que se refere aos motivadores da RSE no grupo RBS.

5.2.1.1 Convicção/crença pessoal e religiosa do fundador e família.

Os gestores foram unânimes ao identificar as características pessoais e religiosas dos fundadores como um dos motivadores principais.

A fundação nasceu, segundo o gestor da área, em função da família do fundador, a qual é uma família mobilizada por causas e extremamente unida neste aspecto, sendo os aspectos pessoais e religiosos os grandes motivadores da RSE.

O motivador maior para qualquer ação social do grupo RBS tem como base e origem a família dos donos. A família tem uma característica caridosa talvez em função da religiosidade, e também unida nos aspectos de ação social, é uma família mobilizada por causas, e isto sempre foi assim, quem conhece a história da RBS e da família fala disso. A fundação nasceu por isso e hoje tem a sua importância no negócio... (Er-Fun)

A gestora de Recursos Humanos vê nos valores dos fundadores o início de tudo e o motivador principal para que os aspectos sociais aconteçam dentro da empresa. Esta reconhece quando o funcionário toma iniciativas de cunho social, mas não chega a induzi-las.

Os motivadores da empresa são os seus fundadores, são a crença dos fundadores, tudo começou com o Sr. Maurício e continuou e continua com o resto da família. Mas internamente nos setores as ações sociais acontecem em função da vontade de cada um, e existem muita gente envolvida porque elas gostam, a empresa reconhece mas não induz diretamente, espera que elas tomem a iniciativa por elas mesmas. (Er-RH)

A executiva de marketing percebe aspectos de negócio por trás da atuação social, comentando que a preocupação social está naturalmente no cerne da empresa, impactando favoravelmente nos resultados econômicos, sendo estes uma consequência e não o motivador.

Existem em todas as ações influência da diretoria de marketing, mas muito vem do principal executivo da empresa, o Nelson que tem isso como característica pessoal e familiar, assim como era com o pai e continua com o Sr. Jaime, todos têm essa preocupação com a comunidade. Isso entra como um projeto de vida e de crenças pessoais e religiosas, eles gostam de ajudar e isso transparece para a empresa,, o social está naturalmente inserido dentro da empresa, então não é forçado, ele está no “DNA” da empresa em função dos seus fundadores, e esse é grande motivador para a responsabilidade social. (Er-Mkt)

O gestor industrial separa os aspectos sociais e ambientais; na sua opinião, o motivador no social continua sendo a influência do fundador, sendo que a sua crença de atuar pelo social foi passada também para a família;

.... cada vez mais existe a preocupação tanto social como ambiental e isto impacta positivamente no negócio”...”a motivação maior, na parte do social é a família, é a crença do fundador e da família. (Er-Ind)

O executivo financeiro também destaca a herança da crença do fundador que continua através dos familiares, ressaltando que o produto da empresa, intrinsecamente, tem uma grande carga de responsabilidade social.

Como já falei os produtos gerados pela RBS já carregam em si muito de responsabilidade social, mas, além disso, os porquês se fazem ações de responsabilidade social, é porque isso é uma herança do Mauricio e sua crença pessoal, é um DNA que nasceu na fundação da empresa e continua com o resto da família. (Er-Fin)

5.2.1.2 Modêlo do Negócio

O modelo de negócio, sendo um fator que leva a empresa fazer RSE, foi mencionado pelos gestores da área financeira e marketing. O executivo financeiro ressalta a necessidade do estreitamento de relações com as comunidades onde a empresa atua, fazendo com que a responsabilidade social faça parte do modelo de negócio da empresa.

Pode até ter o negócio por trás, e tem, e certamente traz algum benefício nos resultados econômicos, mas o lucro também é do bem. (Er-Mkt)

E outro grande motivador é a necessidade de vinculação com as comunidades onde a gente atua, é esse sentimento de pertencimento mútuo entre a empresa e a comunidade, isso representa a sustentabilidade do negócio.(Er-Fin)

5.2.1.3 Legislação

O gestor da área industrial, no aspecto ambiental, vê a legislação como o maior motivador sendo também a responsável pela conscientização dos funcionários.

.... agora falando especificamente da parte ambiental, o que motiva é a legislação, e os funcionários se conscientizaram de sempre tentar melhorar algum processo ou reaproveitar algum rejeito.

5.2.1.4 Quadro Resumo

Abaixo encontra-se um quadro-resumo com os motivadores identificados na entrevista com os gestores do comitê de RSE da empresa referência:

MOTIVADORES	ÁREA
- Convicção/crença pessoal e religiosa do seu fundador e da família.	- Fundação, Recursos Humanos, Marketing, Industrial, Financeira.
- Modelo do negócio	- Financeira, Marketing.
-Legislação	-Industrial

Quadro 7 – Quadro resumo dos motivadores do Comitê de RSE.

Fonte: Entrevista com os gestores do comitê de RSE da empresa referência.

5.2.2 Estudo com os especialistas

O estudo com especialistas possibilitou ao pesquisador uma boa percepção do ambiente empresarial das empresas privadas de Porto Alegre, na medida em que todos os entrevistados tinham larga vivência no assunto e haviam trabalhado em várias empresas, continuando em contato com o assunto através de atividades nas

próprias empresas e participando em entidades fomentadoras do tema da Responsabilidade Social Empresarial, como o Instituto Ethos e o GIFE.

Os motivadores foram identificados inicialmente através de perguntas diretas ao especialista. A seguir, com base na contextualização relatada pelo próprio especialista, algumas perguntas foram feitas com o intuito de descobrir algum motivador não citado explicitamente pelo entrevistado, mas referenciado ou tangenciado anteriormente, levando em conta aspectos obtidos no estudo com a empresa. Abaixo encontram-se os motivadores mencionados pelos especialistas e, concluindo a seção, encontra-se um resumo das opiniões por especialista e um resumo dividido por categoria.

5.2.2.1 Valores Éticos/Religiosos

Entre os principais motivadores, segundo o especialista E2, aparecem os religiosos e pessoais. Apesar de haver uma preocupação das empresas com os stakeholders no que se refere aos aspectos da RSE, ainda não se percebe isto a nível de pressão. Complementa que, nas empresas familiares, quando o dono tem filhos, facilita o engajamento nas questões ambientais.

Olha eu te diria que os principais motivadores são os seguintes, alguns até já mencionei de passagem, mas vamos lá: religiosas, exemplo claro é o da RBS, mas temos outros;.... e os filhos de empresários têm necessidade ecológica e foram conscientizados e educados nesta agenda, nestas empresas as discussões nesta área aparecem de forma mais fácil.

Também o especialista E4 menciona aspectos pessoais, principalmente do dono da empresa:

Os principais motivos, não na ordem de importância, ... outro motivador, isso eu vejo mais em empresas familiares, tem convicção pessoal e fazem em função disso. No caso das empresas familiares se a empresa tem essa preocupação a RSE certamente acontecerá e no caso das outras nem sempre é tão fácil, depende de orçamento.

O especialista E6 se alinha, de certa forma, ao pensamento do especialista E4, quando menciona a filosofia de vida de donos de empresa, sendo essa característica um facilitador na sua opinião:

Temos vários,..., um importante e comum é a filosofia de vida, no caso dos donos das empresas, pois só conheço este aspecto em empresas familiares, não significa que um executivo com convicções não possa fazer, mas talvez seja mais difícil.

O especialista E7 menciona o aspecto ético das lideranças em geral, de empresas familiares ou não:

.. também tem a visão ética das lideranças em relação ao mundo, missão de cidadania por parte das lideranças este é o caso da minha empresa atual, o papel do cidadão transcende o do negócio, e assim como aqui em várias empresas existe essa preocupação.

5.2.2.2 *Benefícios Fiscais*

Com relação a incentivos fiscais, o especialista E1 reconhece a existência deste motivador, percebendo várias empresas fazendo uso:

...nós temos grandes empresas que fazem muito bem o uso do benefício fiscal, nós temos empresas maravilhosas com trabalhos muito bons, algumas sabendo usar muito bem o incentivo fiscal com muitos projetos e políticas de voluntariado,...

O especialista E6 identifica o benefício fiscal como motivador, mas salienta que os valores envolvidos são determinantes para que ele seja ou não um motivador:

... Incentivos fiscais, principalmente em função de algumas isenções estaduais de ICMS; o Rio Grande do Sul tem isenções bem interessantes em algumas áreas. É importante que se diga que os valores do incentivo são importantes, hoje por exemplo chegamos a ter 75% de isenção de imposto em determinadas ações. Isso é considerável.

5.2.2.3 Estratégia do Negócio

O especialista E2 vê cada vez mais a RSE incorporando-se à estratégia de negócios da empresa, e, apesar de não quantificável, agrega valor à marca e à organização. As empresas já não veem mais os institutos e fundações de suas empresas como “braços” que são descartados a qualquer sinal de crise. Exemplifica isso com as crises acontecidas em 1998 e 2002, onde o orçamento do Gife manteve-se.

.....eu acho que cada vez mais os caras estão entendendo que isso faz parte da estratégia da organização,...., se pegar os 110 sócios do Gife, 109 tem claro que isto agrega valor a marca, à organização, em todos os sentidos: à imagem, à percepção, à compromisso, à satisfação, à salvo conduto. Isto não há dúvida, a empresa não pode mais prescindir disso. Têm dois dados matemáticos que comprovam isso, nas duas grandes crises macroeconômicas, de 1998 e 2002, o crescimento anual de 15%, média de crescimento do orçamento desde sua fundação, se manteve. O que eu quero mostrar com isso, é que em época de crise onde se corta tudo, demite, etc. as fundações e institutos se mantiveram, mostrando que deixaram de ser braços sociais e que na hora da crise o braço, por não ser essencial, pode ser prescindido.

O especialista E5 também percebe a RSE dentro da estratégia do negócio, exemplificando:

As empresas já começam a colocar a RSE nas suas estratégias de negócio. Ontem tivemos um fato histórico para o mundo aqui no Rio Grande do Sul, a empresa”..lançando o seu produto verde, neste caso a empresa adequou o seu produto a uma estratégia do negócio. E várias empresas já fazem isso, só acho que deveriam ter começado mais cedo.

Já o especialista E3 percebe a RSE dentro da estratégia da empresa, em função da própria sobrevivência da empresa. Tem a percepção de que só haverá uma empresa forte com uma sociedade forte. Para a sustentabilidade da empresa, ela necessita de que a sociedade consuma os seus produtos ou serviços; segundo o especialista, os empresários vêem que deve haver um equilíbrio entre os stakeholders para que as empresas subsistam; é um interesse empresarial e pode soar meio egoísta, mas é verdadeiro. Por isso nas empresas mais evoluídas no conceito de RSE, percebe-se que qualquer decisão na empresa deve levar em conta todos os stakeholders e isto se insere na estratégia do negócio.

Eu acho assim, que muito da consciência empresarial vem da governança corporativa, onde tu tens uma empresa tu tens cinco partes interessadas, tu tens o cliente da empresa, o colaborador, o acionista, os fornecedores e a sociedade, qualquer decisão que não tenha o equilíbrio entre essas partes interessadas, não dá coisa boa, a sociedade está incluída nisso, e até de uma certa forma às vezes até meio egoísta, porque, eu só vou ter sucesso se a sociedade onde estou inserido tiver sucesso, se ela tiver dinheiro para gastar na minha empresa, a sociedade é importante estar forte, para a empresa sobreviver. Deve haver um equilíbrio, se o acionista vê que o empresário que se preocupa só com o social, vai chegar e dizer: “Para aí, cadê o meu, não está valendo a pena investir onde não dá retorno”. E a mesma coisa o acionista que se preocupa apenas com a maximização do retorno, ele mata o meio-interno, o colaborador que não é valorizado, até financeiramente, acaba comprometendo a produção da empresa. Então as partes interessadas devem estar em equilíbrio, e cada decisão das empresas devem levar isso em conta e por isso a responsabilidade social deve estar na estratégia da empresa. E dentro disso a sociedade saudável é um dos fatores que deve se levar em conta. As empresas já mais avançadas em responsabilidade social entendem isso e levam em conta todos os seus públicos.

O especialista E4 percebe a RSE sendo usada como um diferencial na estratégia da empresa:

...também existem empresas que vêem na RSE um diferencial para o negócio. Vejo muitas empresas usando dessa forma, inclusive na empresa que estou atualmente isso é feito. Eu acho que é uma estratégia que as empresas usam, e é válida.

Também nesta linha os especialistas E6 e E7 observam de forma muito similar:

..um motivador é a RSE como oportunidade de negócio – quem faz tem mais oportunidades com o consumidor (decisões de cima para baixo) é uma estratégia de negócio. O ambiente todo de negócio começa a esperar isto da empresa, e se ela faz acaba se diferenciando. No futuro, talvez não seja mais porque a maioria talvez esteja fazendo. E6

Existem vários motivadores, dentro do aspecto econômico, destaco a oportunidade de negócios, e a gente percebe isso muito forte em algumas empresas, ..., a RSE está entrando no modelo de negócios, é um caminho sem volta, é que nem usar o cinto de segurança, é uma coisa de aprendizado. Os programas de qualidade facilitam tremendamente a adoção de RSE nas empresas ainda mais com os prêmios de qualidade levando em conta indicadores de RSE das empresas. E7

5.2.2.4 Pressão Externa

O especialista E3 identifica os empresários atuantes como um motivador para os demais, sendo uma forma de pressão para aquelas empresas que ainda não estão fazendo nada pelo social. Neste aspecto, a mídia também exerce um papel importante, tanto divulgando ações sociais das empresas quanto denunciando determinados atos impróprios.

A atuação dos empresários que atuam fortemente na parte social também acaba pressionando seus pares, aqueles que ainda estão passivos em relação a responsabilidade social. A mídia é outro fator importante para pressionar as empresas, pois é muito forte tanto na divulgação das ações sociais quanto denunciando irregularidades.

O especialista E5 também menciona a mídia e empresários, principalmente se pertencerem a entidades de classe, como fatores motivadores para a RSE:

Os motivadores são vários um deles é a mídia, ela identifica as ações das empresas socialmente responsáveis, e acaba pressionando quem nada faz, este se sente excluído. Pressão também existe quando a empresa pertence e atua em entidades de classe, os que fazem acabam constrangendo quem nada faz, pois existe nestes casos uma necessidade de pertencimento, se a maioria faz e determinada empresa não o faz, este empresário sente-se excluído, sente-se mal.

O especialista E1 percebe o governo como um agente de pressão sobre as empresas e que acaba sendo um motivador:

Algumas empresas se vêm forçadas a fazer algumas ações que naturalmente não fariam, às vezes é uma barganha com o poder público para conseguir liberar algum projeto na prefeitura. Por ex. a empresa auxilia uma creche para agilizar algum processo na prefeitura. Tenho a percepção que o governo está tentando transferir a sua responsabilidade pelo social para as empresas. Acaba sendo um motivador, mas não natural.

O especialista E4 também identifica uma pressão do governo, mais precisamente de bancos governamentais, para que as empresas se posicionem de forma socialmente responsável:

Os principais motivos, não na ordem de importância: um deles é uma pressão de fora para dentro nas empresas, casualmente eu vejo mais no caso de bancos, incluindo os do governo, por exemplo; para conseguir financiamentos de bancos de fomento deve cumprir alguns requisitos em termos de RSE.

A pressão externa através da sociedade como um todo e também do consumidor é mencionada pelos especialistas E1, E5 e E6.

Acho que se pode dizer que cada vez mais a sociedade quer que a empresa faça, principalmente onde existe um relacionamento próximo da empresa com a comunidade. E1

Eu vejo cada vez mais a sociedade e o consumidor como um fator de pressão, eles esperam que a empresa participa de alguma forma na solução de problemas sociais e ambientais. Os clientes do exterior também exercem pressão, para quem exporta, e a ênfase é nos aspectos ambientais. E5

Exigência de mercado, este é importante, não sei nem se não é o principal hoje em dia. E como já comentei, eu particularmente acho que existe o consumo consciente. E6

5.2.2.5 Marketing

O especialista E3 menciona o marketing como um motivador de RSE:

O marketing também é um motivador, muitas empresas fazem questão de divulgar a sua certificação ou seu selinho cancelando alguma ação de responsabilidade social ou ambiental, que também não chega a ser preocupante desde que não seja só isso, até pode ser um motivador para outras empresas, para que façam o mesmo.

O especialista E1 constata uma fidelização de consumidores em função da atuação socialmente responsável da empresa, assim como também a construção de imagem da empresa:

... e ajudando a comunidade a empresa acaba fidelizando consumidores da própria comunidade, eles acabam sendo consumidores preferenciais dos produtos ou serviços da empresa. Muitas empresas usam também para a construção da imagem, fazendo benemerência tu acabas construindo um escudo contra algumas coisas que podem prejudicar a empresa, este a gente percebe, não consegue medir.

Os especialistas E2 e E7 identificam por parte de algumas empresas, um gerenciamento de reputação e risco da empresa, e a RSE fazendo parte desse processo e sendo um atenuador de eventuais retaliações contra a empresa:

Tem também a preocupação com a gestão de reputação e risco, as empresas vêm na política de sustentabilidade uma boa forma de manejo no aspecto de reputação e riscos. é uma proteção contra os denunciamentos, tivemos exemplos a “....” aqui em Porto Alegre, como a “... “ no Brasil. E2

A RSE é importante na gestão da reputação das empresas na medida em que forma um “colchão de favorabilidades” para a empresa, e serve como contraponto em caso de denunciamentos ou incidentes nas operações da empresa. Tivemos aqui mesmo em Porto Alegre um exemplo disso, a empresa “....” foi denunciada pelo Greenpeace, e as repercussões negativas da sociedade em geral contra a empresa foram nulas, muito em função de todo o histórico da empresa na atuação social. E7

5.2.2.6 Recursos Humanos

O especialistas E1 e E4 identificam a formação de recursos humanos para as empresas como um motivador para a atuação socialmente responsável, desta forma as empresas ajudam a sociedade e também se beneficiam.

Outro que eu vejo acontecendo muito é fazer RSE para conseguir mão de obra, tipo cursos gratuitos de formação em alguma atividade, estes colaboradores acabam sendo mais comprometidos com a empresa. E1

Conheço casos de empresas onde existem programas de RSE que ao mesmo tempo atuam socialmente e com esse mesmo projeto tentam obedecer a alguma lei do governo. Ou então programas que têm cunho social e tentam suprir deficiências da empresa, como é o caso de formação de mão de obra, onde a empresa fica com alguns, e via de regra eles são mais comprometidos que os captados no mercado. Não sei como isto é visto, mas eu acho legítimo e também acaba se fazendo o bem. E4

5.2.2.7 Segurança Pública

O especialista E1 observa que antes muitos faziam RSE por solidariedade e hoje fazem por sobrevivência. Uma das formas de segurança é se preocupar com a formação das pessoas; o especialista E3, também nesta linha, comenta que o empresário antes de tudo é um cidadão e que, assim como todos os demais da sociedade, necessita de segurança.

Eu comecei fazendo ações sociais por solidariedade, hoje faço por sobrevivência, pessoas têm que ser solidárias, não por ser boazinhas, mas por sobrevivência, as pessoas não estão se dando conta, morre mais gente assassinada aqui do que no Iraque ou Afeganistão. E1

...Essa posição do empresário é precedido muitas vezes até de uma percepção da pessoa, do cidadão que o empresário é antes de tudo, e de certa forma estou me espelhando nela, até tivemos há alguns dias o fórum da liberdade, e eu pergunto: "Liberdade, que liberdade? Eu não tenho a liberdade de dar duas voltas na quadra de minha casa depois das 7horas da noite, então se a gente trabalhar em qualquer coisa para tornar a sociedade mais saudável, certamente em um futuro poderemos caminhar a qualquer hora em qualquer lugar sem ser assaltado. E3

5.2.2.8 *Experiência Traumática*

Experiência traumáticas vividas pelos empresários foram mencionadas pelos dois especialistas E2 e E4, ambos comentaram não ser algo incomum, tendo vários exemplos na grande Porto Alegre.

Um outro motivador, no caso de fundo humanista, é o de pessoas que ao terem uma experiência pessoal entraram no mundo do seu malfeitor e resolveram desfraldar uma causa relacionada. Ao invés de irem na delegacia dar parte para punir o agressor, eles resolveram ir a causa do problema com vista a solucioná-lo, certamente que não resolverão mas provavelmente diminuirão o problema. E2

Outro é devido a experiências pessoais dos donos das empresas, que adotaram RSE nas empresas em função destes fatos acontecidos. Sei de um que foi assaltado por um adolescente e abraçou a causa da infância, o outro com as causas prisionais e assim por diante, e todos os que conheço são donos dos seus negócios. E4

5.2.2.9 *Legislação*

Com relação a legislação, apesar de ser algo obrigatório, os especialistas E2, E3 e E5 a consideram um motivador:

... na RSE, principalmente na questão ambiental, a legislação foi o fator principal que obrigou as empresas a adoção de medidas de preservação, e isto deveu-se principalmente ao movimento ecologista. E2

Olha, eu acho que um dos grandes motivadores de RSE ainda é o empurrãozinho do governo com a legislação; na parte trabalhista com a cota de deficientes e jovem aprendiz por exemplo e na parte ambiental ela é ainda mais rígida e abrangente. E3

.. além de todas os outros motivadores, a legislação é um dos mais importantes, pois a empresa terá que fazer, e irá fazer com que mais empresas façam responsabilidade social e irão ver que é algo necessário e acabarão fazendo mais do que a lei exige, isto também já vemos acontecendo. E5

5.2.2.10 Quadro Resumo

Abaixo, apresenta-se um quadro-resumo identificando os Motivadores da RSE mencionados pelos sete Especialistas.

ESPECIALISTAS	MOTIVADORES DA RSE
E1	<ul style="list-style-type: none"> - Barganha Com Poder Público - Pressão Da Sociedade. - Forma De Fidelizar Consumidores. (Forma De Sobrevivência). - Forma De Captar Mão De Obra. - Incentivo Fiscal. - Construção De Imagem; - Segurança Pública.
E2	<ul style="list-style-type: none"> - Legislação (meio-ambiente). - Gerenciamento de Reputação e Risco. - Filhos do dono (empresa familiar) são engajados. - Experiência pessoal. - Fundo religioso (empresas familiares). - Interesses do negócio
E3	<ul style="list-style-type: none"> - Legislação (em se tratando de meio-ambiente principalmente). - Exemplo dos demais empresários. (pertencendo a uma associação de empresas ou similar). - Pressão externa (mídia). - Marketing social. - Interesse do negócio. - Segurança pública.
E4	<ul style="list-style-type: none"> - Captação de mão de obra. - Pressão externa (governo, bancos..). - Experiência pessoal traumática. - Forma de diferenciação. - Convicção pessoal do dono.
E5	<ul style="list-style-type: none"> - Mídia. - Não ficar excluído (pertencimento), principalmente nas associações de classe. - Pressão da sociedade. - Pressão dos consumidores. - Exigência da legislação.
E6	<ul style="list-style-type: none"> - Filosofia de vida do(s) dono(s). - Oportunidade de negócio (estratégia). - Mercado impele para isto. - Incentivos fiscais.
E7	<ul style="list-style-type: none"> - Oportunidade de negócio. - Ética em relação ao mundo por parte das lideranças. - Gerenciamento de reputação e risco (colchão de favorabilidades para empresas com risco).

Quadro 8 – Quadro resumo dos motivadores por especialista.

Fonte: Entrevista com especialistas.

5.2.3 Categorização dos motivadores

Os motivadores foram classificados em categorias mediante a técnica de Análise de Conteúdo do tipo categorial, segundo Bardin (2006).

A seguir encontra-se o quadro com as categorias e subcategorias encontradas no estudo com a empresa referência, com os especialistas e na literatura.

CATEGORIA	SUBCATEGORIAS	LITERATURA
Vaidade	Não identificada na pesquisa.	Pereira (2007); Hamil (1999); Gikovate (1987); Jaeger (2004).
Valores Éticos/Religiosos	- Visão ética, Convicção pessoal dos gestores. (E4, E7) - Fundo religioso (empresas familiares). (E2) - Filosofia de vida do(s) dono(s). (E6) - Filhos do dono (empresa familiar) são engajados. (E2) - Convicção pessoal, Crença religiosa do dono e família. (Er-Fun, Er-RH, Er-Mkt, Er-Ind, Er-Fin)	Vázquez (2006); Fort (1997a); Lantos (2002); Quazi (2003); Primeaux e Vega (2002); Worden (2005); Hui (2008); Dennis, Buchholtz e Butts (2007); Ferrell, Fraedrich e Ferrell (2001); Wood e Logsdon (2002); Choi e Wang (2007); Saiia, Carrol e Buchholtz (2003); Litz e Stewart (2000); Flynn (2008); Nixon (2007); Fort (1997b); Vieira (2006); Fray (2007).
Culpa	Não identificada na pesquisa.	Melo Neto e Froes (2001b); Domingos (2007); Pereira (2007); Myers (1997).
Benefícios fiscais	- Incentivo Fiscal. (E1, E6)	Pereira (2001); Schmidt Jr. (2001); Giunta (2007); Gaffney (2008); Pittel e Rubbelke (2006); Boatsman e Gupta (1996); Sugin (2006); Zenone (2006).
Estratégia do negócio	- Interesse do negócio (E2, E3) - Forma de diferenciação (E4) - Oportunidade do Negócio (E5, E6, E7) - Modelo do negócio (Er-Fin, Er-Mkt)	Mcalister e Ferrell (2002); Porter e Kramer (2005); Fedato (2005); Andrade (2004); Key e Popkin (1998); Silva (2008); Reficco, Herrero e Austin (2006).
Pressão Externa	- Exemplo dos demais empresários. (pertencendo a uma associação de empresas ou similar). (E3, E5) - Mídia. (E3, E5) - Pressão outros agentes (governo, bancos..). (E1, E4) - Pressão da sociedade /consumidor. (E1, E5, E6)	Kilpatrick (1985); Zenone (2006), Piacentini, Macfadyen e Eadie (2000); Lange e Fenwick (2008); Amato e Amato (2007). Maranhão e Motta (2008); Gonçalves et al. (2008); Freestone e Mcgoldrick (2008); Basu e Pallazo (2008); Waddock (2008).
Resultado Financeiro	Não identificada na pesquisa.	Piacentini, Macfadyen, Eadie (2000); Brammer e Millington (2005); Beghin (2005); Sanchez e Sotorrió (2007); Silveira (2006); Choi e Wang (2007); Bertagnolli (2006); Cavalcanti, Bruni e Costa (2008); Kitahara e Silveira (2008); Machado e Machado (2008); Costa (2007).
Marketing	- Marketing Social (E3) - Forma de fidelizar consumidores. (E1) - Construção de Imagem. (E1) - Gerenciamento de Reputação e Risco. (E2, E7)	Alessio (2008); Gössling e Vocht (2007); Mitnick e Mahon (2007); Quevedo-Puente, Fuente-Sabaté e Delgado-García (2007); Hillenbrand e Money (2007); Polonsky e Jevons (2006); Singh, Sanchez e Bosque (2006); Lantos (2001); Trimble e Rifon (2006); Pallazo e Basu (2007).
Recursos Humanos	- Forma de captar/reter mão de obra. (E1, E4)	Bhattacharya, Sem e Korschun (2008); Borger (2001); Valentine e Fleischman (2008); Faria, Ferreira e Carvalho (2008).
Segurança Pública	- Forma de sobrevivência (segurança pessoal) (E1, E3)	Não identificada na literatura.
Experiência Traumática	- Experiência pessoal marcante. (E2, E4)	Não identificada na literatura.
Legislação	- Legislação (E2, E3, E5, Er-Ind)	Não identificada na literatura.

Quadro 9 – Quadro resumo dos motivadores por categoria.

Fonte: Entrevista com especialistas (En), comitê de RSE da RBS (Er-xxx) e Literatura.

5.3 ANÁLISE COMPARATIVA DOS MOTIVADORES DE RSE

Neste tópico serão abordados os motivadores encontrados na literatura, no estudo com a empresa referência e com especialistas, analisados com relação a aspectos convergentes, conflitantes e ausências na literatura ou na pesquisa.

5.3.1 Vaidade

As ações de responsabilidade social feitas em função da vaidade ou para reconhecimento do benfeitor, não apareceram como motivadores na pesquisa; apenas o especialista E1 mencionou possibilidade remota quando foi feita a pergunta projetiva a respeito, mas, segundo ele, são casos pontuais e de exceção, nem dignas de menção. Em função disso, o pesquisador resolveu nem considerar como motivadores: “..olha até deve ter, mas se tiver é exceção, e até por que é difícil de saber, e a gente também não pode ficar aí julgando”.

Na literatura, são citados vários exemplos do vaidoso moral, querendo se distinguir de alguma forma (GIKOVATE,1987). O desafio é descobrir os verdadeiros motivos atrás das ações altruístas, pois, como menciona Malhotra (2006), nem sempre as pessoas são sinceras nas respostas, quando isto gera algum desconforto. Hamil (1999), em estudo no Reino Unido, dentre as críticas quanto aos reais propósitos ao envolvimento corporativo com a comunidade, menciona que um aspecto referido foi das ações servirem apenas para a expressão da vaidade dos executivos.

Este motivador não foi mencionado nas entrevistas; isto não significa que não exista, pois alguma característica pessoal, principalmente nas empresas familiares, onde a direção é mais centralizada, pode ser um dos motivadores, mas não foi possível afirmar por este estudo.

5.3.2 Valores Éticos/Religiosos

No estudo com a empresa referência, o motivador “Convicção ou crença pessoal e religiosa do fundador e da família” foi uma unanimidade e, de certa forma, alinha as opiniões dos gestores das áreas: financeira, industrial, marketing, recursos humanos e fundação. Também deram a entender que isto é uma percepção de toda a empresa.

Isto, na visão passada pelos gestores, acaba repercutindo em todas as atividades da empresa nas suas várias áreas, fazendo inclusive com que alguns colaboradores, mesmo não sendo induzidos a isto, façam voluntariado de diversas formas na empresa. A literatura menciona vários aspectos mencionados nesta categoria de motivador, assim Fort (1997a), Worden (2005) e Choi e Wang (2007) comentam a transposição dos valores pessoais para dentro das organizações pelos seus líderes. Também Liz e Stewart (2000) comentam que as empresas familiares possuem maior consciência social; na mesma linha Saiia, Carroll e Buchholtz (2003) mencionam a máxima de que a caridade começa em casa.

Também os especialistas mencionaram com diversas denominações os valores éticos, morais, pessoais e religiosos. Para o especialista E7, é a visão ética das lideranças; já para o especialista E4, uma das motivações seria a convicção pessoal dos gestores: “eu vejo mais isso em empresas familiares, têm convicção pessoal e fazem em função disso”. O especialista E7 também lista como motivador a necessidade moral de retribuição à sociedade, que alguns empresários sentem por terem se realizado na vida: “...e às vezes o motivo é a retribuição do que ganhou, é o caso daquele empresário que se fez por si mesmo”.

O motivador religioso foi mencionado pelo especialista E2, inclusive mencionando a empresa referência incluída no atual estudo : “... religiosas, exemplo claro é o da RBS”. No aspecto religioso, Hui (2008) comenta que a proposta da RSE baseada na fé traz benefícios à organização. Pallazo e Basu (2007) comentam que, atualmente, os valores da organização são associados à marca.

O especialista E6 enumera a filosofia de vida como um motivador, ressaltando que a observa em empresas familiares: “...a filosofia de vida, no caso dos donos das empresas, pois só conheço este aspecto em empresas familiares, não significa que um executivo com convicções não possa fazer, mas talvez seja mais difícil”.

Conforme Vázquez (2006), as relações de trabalho são relações sociais e, desta forma, a economia e a moral, que é um fato social, estão relacionadas. Assim, também é ratificado por Fort (1997a), para quem a religião e a moral influenciam o ambiente empresarial. Nesta mesma linha, também os estudos de Quazi (2003) com executivos australianos mostram que as características pessoais e religiosas aumentam a suscetibilidade para a responsabilidade social.

Neste aspecto, o estudo com a empresa referência, tendo em vista o depoimento convergente de todos os seus gestores e a opinião dos especialistas E2, E4, E6 e E7, tem referências na literatura. O aspecto de empresas familiares serem um facilitador, mencionado pelos especialistas E4 e E6, é corroborado por Litz e Stewart (2000), os quais comentam que nas empresas familiares a presença da família implica maior consciência social.

Os especialistas E2 e E7 são ratificados por Wood e Logsdon (2002), para quem a evolução dos aspectos individuais de cidadania transpõem-se para dentro das organizações; isto engloba as empresas em geral, ficando a RSE em função das características pessoais dos seus líderes.

É importante mencionar o fato levantado pelo especialista E2, para quem um motivador são os filhos ambientalmente conscientes dos donos em empresas familiares: “E os filhos de empresários têm necessidade ecológica e foram conscientizados e educados nesta agenda nestas empresas as discussões nesta área aparecem de forma mais fácil”.

5.3.3 Culpa

Conforme Melo Neto e Froes (2001b), a culpa era um dos motivadores de ações caridosas do capitalismo do início do século, uma forma de remissão pelos ganhos excessivos. Myers (1997) comenta ser algo inerente ao homem através da história; Domingos (2007) enfatiza que a RSE seria uma forma de se redimir pela destruição que o sistema produtivo impôs à humanidade.

Em nenhum momento, tanto no estudo com a empresa referência como nas conversas com especialista, surgiu a culpa como sendo um motivador; mesmo aqueles que mencionaram a religião como um motivador, não falaram em culpa

referindo-se aos atos sociais em função de valores elevados. Portanto, a culpa não apareceu como um motivador nesta pesquisa. Isto não significa que não esteja presente nas ações de responsabilidade social; Neste estudo, sua identificação não foi possível.

5.3.4 Benefícios Fiscais

Os benefícios fiscais foram referidos de maneira categórica por dois especialistas: o E1 e E6; estes afirmaram serem motivadores importantes para que a Responsabilidade Social aconteça.

O especialista E6 enfatizou muito os benefícios estaduais, especificamente a isenção em relação ao ICMS: "...Incentivos fiscais, principalmente em função de algumas isenções estaduais de ICMS, o Rio Grande do Sul tem isenções bem interessantes em algumas áreas". O especialista E1 mencionou o seu uso por várias empresas: "O benefício fiscal....., têm empresas que sabem usar muito bem, e este é fácil de medir".

A literatura não chega a uma posição muito clara e alguns autores referem como sendo um fator de pouca relevância (PEREIRA, 2007; ZENONE, 2006). Schmidt Jr. (2001) comenta que a diminuição de impostos não aumenta doações, Giunta (2007) vê aumento em fundo de doações que são beneficiados com diminuição de impostos, mas nada indica que seja em função do incentivo; poderia ser apenas pelo interesse em participar. Convém ressaltar a observação de Pittel e Rubbelke (2006); segundo eles, os benefícios são uma prática em alguns países europeus e nos Estados Unidos, porém alguma diminuição nos seus valores certamente traria diminuição nas doações.

Neste sentido, também Gaffney (2008) comenta que, ao fazer a ação, a motivação parece não ser nenhum benefício fiscal, mas depois o doador quer saber as deduções possíveis. Já com relação à legislação americana, Sugin (2006) sugere mudanças nas leis de impostos de forma a incentivar as doações.

O especialista E6 enfatizou que o benefício fiscal pode ou não ser um motivador, dependendo dos valores envolvidos. Neste instante, por exemplo, o estado do Rio Grande do Sul, a exemplo de outros dois estados da Federação, tem

um programa de ações sociais com uma substancial redução do imposto a ser pago: “... hoje a isenção de ICMS no estado para questões sociais é de 75%, se paga apenas 25%, vale a pena”. Portanto, neste instante, segundo o especialista E6, o benefício fiscal é um forte motivador. E6

5.3.5 Estratégia do Negócio

O motivador “modelo de negócio” foi mencionado explicitamente como motivador no estudo com a empresa referência pelo gestor de marketing, e de forma muito forte, no estudo com a empresa referência, pelo gestor financeiro: “Como já falei os produtos gerados pela RBS já carregam em si muito de responsabilidade social,... esse sentimento de pertencimento mútuo entre a empresa e a comunidade, isso representa a sustentabilidade do negócio”.

Também os especialistas E2, que menciona explicitamente interesse do negócio, e o especialista E3, que comenta parecer egoísta, a empresa precisa que existam consumidores para o seu produto e devido a isso faz responsabilidade social: “e até de uma certa forma às vezes até meio egoísta,....., ela precisa ter dinheiro para gastar na minha empresa, a sociedade é importante estar forte para a empresa sobreviver.

Já o especialista E4 percebe a responsabilidade social ser usada como um diferenciador em alguns casos: “Também existem empresas que veem na RSE um diferencial para o negócio. A Natura se enquadraria dessa forma”.

Os especialistas E7 e E6 falam em oportunidade de negócios, e E6 complementa: “....como oportunidade de negócio – quem faz tem mais oportunidades com o consumidor (decisões de cima para baixo) é uma estratégia de negócio”.

Isto está de acordo com Porter e Kramer (2005), que mencionam a “filantropia estratégica” com ganhos sociais e capacidade competitiva. Também Fedato (2005) comenta isso ser possível nas empresas: unir o social ao estratégico; enquanto Andrade (2004) percebe dificuldades na aferição dos resultados das ações sociais.

O especialista E1 não identifica a RSE inserida na estratégia do negócio. Já os demais especialistas e também os gestores financeiro e de marketing da RBS

concordam que este é um motivador, mas que em muitas empresas ainda está em processo e é uma tendência. Porém, convém lembrar Porter e Kramer (2005) os quais afirmam que, na maioria das empresas, a denominação de filantropia estratégica é mal empregada, pois ela não aumenta a competitividade. Pensamento ratificado por Silva (2008), que conclui não haver um alinhamento do social com a estratégia do negócio e uma carência de indicadores.

Na opinião do gestor financeiro da RBS, o alinhamento de ações socialmente responsáveis e a estratégia de negócios dá retorno: “eu acho que existe retorno para o negócio, devido a esta vinculação, este grau de pertencimento que a RBS tem dentro da comunidade, e que a comunidade sente com a RBS”. Nesta linha de RSE e estratégia do negócio, Key e Popkin (1998) ratificam que a convergência é possível e essa integração de ética com estratégia de negócio é algo lucrativo tanto a longo quanto a curto prazo. Também Liedtka (2008) levanta a possibilidade de uma estratégia que possibilite simultaneamente a ação moral e resultados para os negócios.

Pivato, Misano e Tencati (2008) comprovaram em estudo com varejistas italianos que a RSE gera confiança, e que empresas socialmente orientadas podem atingir vantagens competitivas nas áreas de negócio onde a confiança é crucial para as escolhas do consumidor.

5.3.6 Pressão Externa

As empresas relacionam-se com vários públicos e entre eles está o consumidor, cada vez está mais consciente dos seus direitos e com grande poder de escolha (ZENONE, 2006). Também Kilpatrick (1985) referencia a pressão social em relação às empresas.

A pressão da sociedade ou do consumidor foi mencionada pelos especialistas E1, E5 e E6 como motivadores de RSE.

Segundo o especialista E1: “...acho que se pode dizer que cada vez mais a sociedade quer que a empresa faça, principalmente onde existe um relacionamento próximo da empresa com a comunidade”. O especialista E5 é da mesma opinião: “Eu vejo cada vez mais a sociedade e o consumidor como um fator de pressão, eles

esperam que a empresa participa de alguma forma na solução de problemas sociais e ambientais”. O especialista E6 exemplifica com casos concretos, a pressão do consumidor e a necessidade da empresa justificar-se com relação a suas ações e a dos stakeholders:

.....o interessante é que está começando a haver também uma pressão de fora nas empresas; Na nossa empresa, por exemplo, a gente tem observado nos últimos tempos os próprios clientes nos cobrando e pedindo explicações a respeito dos nossos produtos e do envolvimento dos nossos fornecedores.

Isto está de acordo com Piacentini, Macfadyen e Eadie (2000), que já haviam identificado esta pressão dos consumidores em relação a varejistas escoceses, também ratificado por Lange e Fenwick (2008) com pequenos negócios no Canadá e Amato e Amato(2007) com relação a pequenas empresas comerciais.

Vale aqui relembrar, como contraponto, o especialista E2 para quem este motivador não existe:

...tem dois mitos que nós criamos na movimento da responsabilidade social que se revelaram falsos,....., e o segundo mito que nós criamos nesta área é que é de que é possível criar o consumidor consciente, isto aqui é uma idealização do cidadão, tu estás pensando o consumidor no ato do consumo como se ele fosse cidadão,.....a decisão do consumo não é racional, inteligente portanto não pode esperar deste momento atitude com intencionalidade de fins, isto é uma idealização.

Barros e Costa (2008) comentam que o assunto consumo consciente é importante, mas que o debate acerca de organizações e movimentos de resistência ao consumo no Brasil é bastante incipiente. Teixeira e Pacheco (2007), ratificando o especialista E2, concluem, em estudo no Paraná, que os consumidores ainda não consideram o comportamento socialmente responsável das empresas como um fator realmente determinante na escolha de onde realizar a sua compra.

Já Garcia et al. (2008) comentam a disposição do consumidor em recompensar as empresas que mostram ações socialmente responsáveis. Também Serpa e Ávila (2006) concluem que o consumidor percebe um benefício e um valor maior na oferta das empresas que fazem RSE, mostrando-se dispostas inclusive a pagar mais, achando justo que assim seja.

Talvez uma das dificuldades seja o que Pivato, Misani e Tencati (2008) mencionam em seu estudo, é que os consumidores assim como os demais stakeholders, não estão habilitados para avaliar as políticas sociais das empresas.

Já os especialistas E3 e E5 compartilham da percepção de que a mídia é um motivador de envolvimento social, assim como outro motivador viria dos próprios empresários, sendo pressionados através dos exemplos de atividades sociais uns dos outros, principalmente quando pertencem a uma associação de classe ou similar.

A mídia como um agente de pressão é assim referido pelo especialista E3: “A mídia é outro fator importante para pressionar as empresas, pois é muito forte tanto na divulgação das ações sociais quanto denunciando irregularidades”. Já o especialista E5, percebe o aspecto de pertencimento como fator de peso por parte da mídia: “...um deles é a mídia, ela identifica as ações das empresas “socialmente responsáveis, e acaba pressionando quem nada faz, este se sente excluído”.

Com relação ao segundo motivador, que diz respeito ao relacionamento entre os próprios empresários, o especialista E3 comenta: “A atuação dos empresários que atuam fortemente na parte social também acaba pressionando seus pares, aqueles que ainda estão passivos em relação a responsabilidade social”. O especialista E5 ratifica o colega e enfatiza novamente o aspecto do pertencimento:

Pressão também existe quando a empresa pertence e atua em entidades de classe, os que fazem acabam constringendo quem nada faz, pois existe nestes casos uma necessidade de pertencimento, se a maioria faz e determinada empresa não o faz, este empresário sente-se excluído.

Já os especialistas E1 e E4 identificam outros agentes pressionadores entre eles o governo e bancos tanto públicos como privados. O especialista E1 comenta:

Algumas empresas se veem forçadas a fazer algumas ações que naturalmente não faria, às vezes é uma barganha com o poder público para conseguir liberar algum projeto na prefeitura. Por ex. a empresa auxilia uma creche para agilizar algum processo na prefeitura. Tem a percepção que o governo está tentando transferir a sua responsabilidade pelo social para as empresas. Acaba sendo um motivo de ação social, mas não natural.

O especialista E4 faz observações em relação aos bancos:

um deles é uma pressão de fora para dentro das empresas, casualmente eu vejo mais no caso de bancos, incluindo os do governo, por exemplo; para conseguir financiamentos de bancos de fomento deve cumprir alguns requisitos em termos de RSE, caso contrário não consegue,.... lembro também que o banco Real, tinha restrições par abrir conta das empresas não ambientalmente responsáveis, como madeireiras que não seguiam as normas de sustentabilidade.etc., eu digo tinha restrições, porque agora, depois de ser comprado, não sei como está.

Foram identificados na literatura estudos em relação aos tópicos de mídia aqui mencionados pelos especialistas, ratificando a pressão por ela exercida (GONÇALVES et al. 2008; MARANHÃO; MOTTA, 2008). A literatura aborda uma mudança de comportamento na sociedade como um todo exigindo novas posturas da empresa (ZENONE, 2006; FREESTONE; McGOLDDRICK, 2008; BASU; PALLAZO, 2008; WADOCK, 2008).

5.3.7 Resultado Financeiro

Este motivador mencionado pela literatura não foi referido em nenhum momento, nem no estudo com a empresa referência, nem nas entrevistas com os especialistas. Alguns estudos acadêmicos também, a exemplo dos entrevistados da pesquisa, evidenciam a falta de uma opinião conclusiva.

O especialista E2 foi o mais enfático, afirmando que muitas coisas são ditas em relação à RSE, mas sem comprovação; uma delas é que esta dá retorno financeiro. No seu entender, isso é falso:

.... têm dois mitos que nós criamos na movimento da responsabilidade social que se revelaram falsos, o primeiro é que isto dá retorno, isto não é verdadeiro, não até agora, não dá retorno não como o mercado entende, não é um retorno que tu possas de certa forma comprovar para conselho, diretor da companhia ou no balanço...

Com relação à valorização de ações de empresas socialmente responsáveis na bolsa de valores, a falta de comprovação de retorno financeiro é ratificada por Kitahara e Silveira (2008), os quais comentam que o relacionamento da RSE e o desempenho financeiro das empresas ainda não tem nada conclusivo, mesma opinião de Cavalcante, Bruni e Costa (2008).

Já Machado e Machado (2008) também não perceberam o impacto no valor das ações das empresas, antes e depois do ingresso na carteira das empresas socialmente responsáveis na Bovespa, mas observam que pode ter ocorrido valorização das ações antes destas entrarem, pois o mercado é atento e bem informado.

Já Costa (2007) percebeu uma valorização dos índices de sustentabilidade em relação às demais carteiras, mas observa que a RSE das empresas não pode ser considerada a causa na medida em que no mesmo estudo identificou que o retorno e a rentabilidade são os fatores principais de escolha do investidor profissional. Da mesma forma, Bertagnolli (2006) identificou um impacto positivo entre o investimento social, a receita líquida e o resultado operacional das empresas socialmente responsáveis, mas também adverte que outros fatores devem ser levados em conta e que podem explicar estes resultados.

Por outro lado, Piacentini, Macfadyen e Eadie (2000) identificaram, em estudo com varejistas escoceses, ganhos econômicos em função de ação social. Beghin (2005) menciona percepção de ganho em função da atuação social; assim também Sánchez e Sotorrió (2007) menciona uma relação positiva no investimento na imagem em função de ação social, e resultado financeiro.

Silveira (2006), em estudo com instituições financeiras, identificou que a qualidade dos padrões corporativos é captada pelo mercado acionário e reduz o risco associado às ações através de uma menor volatilidade. Choi e Wang (2007) mencionam que a filantropia empresarial pode melhorar o desempenho financeiro, mas advertem que existe a necessidade de maiores estudos com relação ao desempenho financeiro.

5.3.8 Marketing

Andrade (2004) percebe nas atuações sociais das empresas a preocupação com o marketing. O especialista E1 comenta ser uma forma de fidelizar clientes: “...também, ajudando a comunidade a empresa acaba fidelizando consumidores da própria comunidade”.

Já o especialista E3 observa que o marketing é um motivador, sendo importante para a empresa desde que baseado em ações concretas: “.....o marketing também é um motivador, muitas empresas fazem questão de divulgar a sua certificação ou seu selinho,....., que também não chega a ser preocupantes desde que não seja só isso”.

O especialista E3 vê o marketing atuante em relação ao uso da atuação social das empresas, como um instrumento institucional de divulgação das ações. Já o especialista E1 vê o marketing atuando de forma a se relacionar com a comunidade com fins de captar consumidores e, através desse contato de longo prazo, também fidelizá-los.

Já Mcalister e Ferrell (2002) comentam a interseção de marketing e filantropia estratégica e que algumas áreas deveriam ser melhor exploradas, e ainda não o foram, tais como lealdade do consumidor, reputação corporativa e aprendizagem organizacional.

A construção de imagem foi mencionada como um motivador pelo especialista E1 que o relacionou também a eventuais ganhos indiretos:

muitas empresas usam também para a construção da imagem, fazendo benemerência tu acabas construindo um escudo contra algumas coisas que podem prejudicar a empresa, este a gente percebe, não consegue medir,....., Não digo que dá um retorno direto, mas indireto dá.

Alessio (2008) menciona que algumas empresas têm na divulgação da empresa através de ação social empresarial, o objetivo maior e não a causa social. Já Gössling e Vocht (2007) concluíram que as empresas com uma atuação social mais ampla tinham melhor reputação do que as demais empresas que não tinham esta preocupação. Já Quevedo-Puente, Fuente-Sabaté e Delgado-Garcia (2007) perceberam uma relação entre Reputação Corporativa e Performance Corporativa Social.

Também os especialistas E2 e E7 ressaltaram a importância na construção da imagem e reputação, denominando de gerenciamento de reputação e risco das empresas. O especialista E7 enfatiza que esta construção visa construir uma imagem positiva da empresa para se opor a eventuais acontecimentos negativos contra a empresa. “A RSE é importante na gestão da reputação das empresas na

medida em que forma um ‘colchão de favorabilidades’ para a empresa, e serve como contraponto em caso de denunciamentos...”.

Este aspecto é comentado por Mitnick e Mahon (2007), os quais declaram que uma ótima reputação é importante nas relações do mundo real, sendo importante a empresa ter o suporte da sociedade. Igualmente Pallazo e Bazu (2007) comentam que a RSE pode ser uma conciliadora com relação a eventuais oposições à marca da empresa.

5.3.9 Recursos Humanos

A imagem socialmente responsável da empresa afeta positivamente o clima organizacional motivando os colaboradores (BORGES, 2001). Isto é ratificado por Valentine e Fleischman (2008) que, em estudo exploratório, concluíram que programas éticos aumentavam a satisfação no trabalho. E também Bhattacharya, Sen e Korschun (2008) observam que a imagem é um fator importante para captar e reter os empregados.

Dois especialistas, E1 e E4, mencionaram o motivador RH, de captação e retenção de recursos humanos, como um dos motivadores para a RSE. A posição de ambos é na linha pragmática de que o patrocínio na formação de mão de obra é uma forma de atuar diretamente com um possível futuro colaborador, identificando os de melhor potencial para pertencerem à empresa.

O especialista E1 observa: “Outro que eu vejo acontecendo muito é fazer ações sociais para conseguir mão de obra, tipo cursos gratuitos de formação em alguma atividade, estes colaboradores acabam sendo mais comprometidos com a empresa”. O especialista E4 na mesma linha comenta acontecer também em função de carência de mão de obra no mercado:

Vejo também empresas usando a responsabilidade social para conseguir mão de obra, fazem programas de capacitação e ficam com os melhores, principalmente quando no mercado há carência de algum profissional para alguma atividade da empresa...

Ambos os especialistas são unânimes em afirmar que estas ações afetam positivamente a imagem da empresa e influem no ambiente de trabalho. Complementam ainda que os funcionários captados dessa forma, via de regra, são mais estáveis e comprometidos que os demais.

Já Bhattacharya, Sem e Korschum (2008) salientam que a simples atuação em RSE é uma importante forma, em geral, de atrair e reter os empregados. Convém ressaltar que a opinião dos especialistas vai ao encontro de Alessio (2008), o qual menciona que a ação social empresarial pode ser vista sob a perspectiva de atendimento apenas a interesses da empresa, e não a uma causa maior.

5.3.10 Segurança pública

A literatura não faz menção a este motivador, sendo mencionado uma única vez e referindo-se à segurança do cidadão de forma ampla. Segundo o especialista E1, o empresário e os líderes empresariais, antes de empresários são cidadãos e, como tal, têm responsabilidades éticas e morais e a necessidade de segurança para viver em liberdade com sua família e amigos. Para que isto seja possível, a situação social deve ser encarada de forma séria; e como o estado não deu conta desta responsabilidade, o empresário através da RSE deve dar sua contribuição.

O especialista E1 comenta:

Eu comecei fazendo ações sociais por solidariedade, hoje faço por sobrevivência, pessoas têm que ser solidárias, não por ser boazinhas, mas por sobrevivência, as pessoas não estão se dando conta, morre mais gente assassinada aqui do que no Iraque ou Afeganistão.....muitos empresários sentem isso, fazem aparentemente por outros motivos mas no fundo também por esse.

O especialista E3, apesar de não mencionar a segurança pública como um motivador, também a refere ao falar do equilíbrio da sociedade:

...a posição do empresário é precedido muitas vezes até de uma percepção da pessoa, do cidadão que o empresário é antes de tudo,....., e eu pergunto: Liberdade, que liberdade? Eu não tenho a liberdade de dar duas voltas na quadra de minha casa depois das 7horas da noite, então se a gente trabalhar em qualquer coisa para tornar a sociedade mais saudável,

certamente em um futuro poderemos caminhar a qualquer hora em qualquer lugar sem ser assaltado.

Na literatura, o motivador segurança pública ou do cidadão não foi identificada. Mas, na linha da responsabilidade moral de cidadão, Hui (2008) comenta que deve haver uma responsabilidade social cristã junto à responsabilidade social empresarial. Assim também Primeaux e Vega (2002) concluem que deve haver uma integração da racionalidade econômica com o social.

5.3.11 Experiência traumática

Dois especialistas citaram experiências marcantes vivenciadas pelo dono da empresa como um motivador para que a empresa iniciasse e mantivesse atuação de RSE. A partir disso, houve uma preocupação para que as suas empresas se engajassem em causas sociais e também passassem a ser difusores para outros empresários e a sociedade em geral.

O especialista E2 exemplifica o motivador:

...Humanistas, pessoas que ao terem uma experiência pessoal entraram no mundo do seu malfeitor e resolveram desfraldar uma causa relacionada, posso te citar dois casos, o primeiro, o...estava no centro, foi assaltado e a partir daí se interessou pela causa, e empunhou a bandeira dos jovens desassistidos e criou um programa de amparo e formação profissional dos jovens de vila, na sua empresa, e incentivou a adoção do mesmo programa para outras empresas; já o segundo, o...também dono de empresa teve seu filho assassinado por um jovem delinquente, igualmente se engajou na causa, criou uma ONG para ajudar adolescentes infratores e também atua na área de paternidade responsável...

O especialista E4 comenta que percebe as experiências marcantes serem motivadores de ações sociais, mas apenas naqueles executivos que são donos dos seus negócios:

Outro é devido a experiências pessoais dos donos das empresas,...., aqui no estado temos vários exemplos que adotaram RSE nas empresas em função destes fatos acontecidos,....., mas eu vejo apenas os donos fazendo isso...

A exemplo do motivador que se refere à segurança pública, este também é um motivador mais pessoal do que empresarial, e, como foi comentado, é mais facilmente transposto para as empresas através de seus donos. Não foi identificado na literatura, dentro de atitudes humanistas, a RSE induzida por traumas pessoais.

5.3.12 Legislação

Os especialistas II, III e V ressaltaram ser a legislação o grande motivador da RSE. Neste aspecto, a pressão da sociedade, incluindo se os ecologistas em particular, por uma regulamentação mais rígida, foi fundamental e a responsável pelo cuidado das empresas por aspectos ambientais anteriormente negligenciados. Hui (2008) salienta que RSE envolve preocupação também no aspecto ambiental.

A manifestação do gestor industrial, no estudo com a empresa referência, também apontou a legislação como motivador. Ressaltou que a sua preocupação era só ambiental: "... falando especificamente da parte ambiental, o que motiva é a legislação e os funcionários, se conscientizaram de sempre tentar melhorar algum processo ou reaproveitar algum rejeito."

O especialista E5 considera a legislação um motivador importante na adoção da RSE: "A legislação irá fazer com que mais empresas façam responsabilidade social". O especialista E2, dentro da RSE, comenta que os cuidados hoje existentes com o aspecto ambiental devem-se essencialmente à legislação:

...na questão ambiental a legislação foi o fator principal e devido principalmente ao movimento ecologista..... foram os ecologistas com os seus movimentos verdadeiramente "xiiitas" que forçaram os legisladores a que fizessem toda uma regulamentação ambiental.

O especialista E3, além da legislação ambiental, percebe na legislação trabalhista aspectos que forçam posturas sociais:

um dos grandes motivadores ainda é o empurrãozinho do governo, com a legislação, a trabalhista com a cota de deficientes, jovem aprendiz, por exemplo e também na parte ambiental que é ainda mais rígida.

Apesar de ser um motivador, este talvez devesse estar em um nível abaixo, pois não foi decisão da empresa fazê-lo. Neste caso, deveriam ser distinguidas as empresas que fazem estritamente o que a legislação determina e as que superam as exigências.

Vale ressaltar que, no estudo com a empresa referência, o gestor industrial considerou a legislação que ele precisa cumprir como um motivador, mas enfatizou a conscientização de seus colaboradores. E, em função disso, muitas vezes se fazia mais do que a exigência legal.

6 CONCLUSÕES E IMPLICAÇÕES

Este capítulo apresenta comentários e discussões finais sobre os resultados encontrados na pesquisa. Inicialmente, são apresentadas conclusões gerais sobre os resultados obtidos: a identificação dos motivadores da Responsabilidade Social Empresarial e o contexto do ambiente empresarial. Posteriormente, são abordadas as implicações acadêmicas, implicações gerenciais, limitações do estudo, sugestões para estudos futuros e concluindo-se com as considerações finais.

6.1 CONCLUSÕES GERAIS

Com o objetivo de investigar os motivadores da Responsabilidade Social Empresarial, este estudo utilizou uma abordagem exploratória e qualitativa com entrevistas em profundidade, e desenvolveu-se em duas etapas: a primeira através de um estudo com uma empresa referência, no caso com a empresa RBS, entre os meses de dezembro de 2008 e março de 2009; e a segunda etapa aconteceu entre os meses de março a junho de 2009, com oito especialistas da área.

A seguir é feita uma comparação dos resultados do estudo com a empresa referência, estudo com os especialistas e a literatura.

6.2 COMPARAÇÃO ENTRE O ESTUDO COM A EMPRESA REFERÊNCIA, ESTUDO COM ESPECIALISTAS E A LITERATURA.

Esta dissertação teve como objetivo ampliar o conhecimento sobre como acontece a Responsabilidade Social Empresarial nas empresas de Porto Alegre e entorno. Por tratar-se de um estudo exploratório, o mesmo não nos permite generalizações, mas trouxe muitas informações a respeito do tema, além de permitir a sugestão de várias possibilidades de estudos futuros para aprofundar o assunto.

Foi possível perceber, já na fundamentação teórica que o assunto é recente e sujeito a uma série de indefinições, sendo que método qualitativo permitiu um aprofundamento sobre o tema através de entrevistas em profundidade.

Constatou-se que o conceito de Responsabilidade Social Empresarial ainda não está claro no meio empresarial, os entendimentos ainda são confusos e incompletos para muitas empresas, mas percebe-se, ao mesmo tempo, uma evolução; a percepção de todos os especialistas é que a situação hoje é melhor do que há alguns anos e a tendência é melhorar com a ajuda de instituições como o Ethos e o Gife, os quais auxiliam na disseminação de informações e esclarecimentos sobre o tema.

Com relação ao conceito de RSE, levando em conta a base teórica e o estudo com os especialistas e a empresa referência, pode-se projetar uma definição levando em conta os vários aspectos comentados: a RSE deve ter um comportamento ético e responsável levando em conta as dimensões econômica, social, ambiental e cultural, devendo compreender todos os que se relacionam direta ou indiretamente com a empresa, desde os seus funcionários, fornecedores, clientes, acionistas e comunidade, até concorrentes e governo.

As divergências relativas ao conceito, mencionadas na literatura, puderam ser nitidamente comprovadas na empresa referência. Mesmo o entrevistador comunicando o conceito difundido pela literatura e também do Instituto Ethos, ao qual a RBS é associada, no decorrer das conversas percebeu-se que o conceito não era entendido na sua integralidade.

Alessio(2008), afirma que cada área do conhecimento tem a sua interpretação a respeito do assunto, e na empresa isto ficou claro; apenas os gestores da fundação e área financeira tiveram um alinhamento e entendimento correto sobre RSE. O gestor industrial e de marketing viu a RSE abrangendo apenas o aspecto social; também a gestora de RH, em comentários a respeito da última reunião do comitê, comentou que a pauta não versou sobre RSE, pois haviam discutido os indicadores de meio-ambiente para jornais, ou seja, também entende a responsabilidade social empresarial de forma parcial.

A opinião dos especialistas e o depoimento dos gestores da empresa referência comprovaram a literatura, que afirma ser o tema ainda muito novo e os conceitos em construção. As indefinições de conceito além de Alessio (2008)

também foram referidos por (FRAEDRICH; FERRELL, 2001; SCHWARTZ; CARROLL, 2008; CARROLL, 1999; WADDOCK, 2008; PORTER; KRAMER, 2005).

Na empresa RBS o pesquisador percebeu que, em muitos aspectos, havia divergências de opiniões entre os gestores a respeito de formas de atuação social e desconhecimento em outras situações. As áreas financeira e RH tinham opiniões que divergiam na forma como acontecia o voluntariado; a gestora de RH constatava que a fundação preocupa-se apenas com aspectos externos à empresa. Esta observação vem do desconhecimento de que uma fundação é destinada mesmo a só atender público externo à empresa. Conforme Szazi (2001, p.37), “a fundação é um patrimônio destinado a servir, sem intuito de lucro, a uma causa de interesse público determinada”.

No entender do pesquisador, esse desencontro de opiniões na empresa ressalta a falta de comunicação e de uma liderança formal na área; a solução certamente acontecerá com a formalização do comitê de RSE da empresa, desta forma será possível a comunicação de forma transversal com as várias áreas e um alinhamento em termos de informações e conceitos. Pelo fato da RSE ser multidisciplinar e interdepartamental, não deve ficar vinculada a nenhuma área sob o risco de se tornar um instrumento da área e não da empresa.

Foi mencionado por todos os especialistas que a adoção da RSE pelas empresas é uma tendência; a necessidade de um profissional desta área é identificado por Alexandre (2008), mas ele ainda está em uma fase de desenvolvimento de papel, em uma busca de identidade, espaço e legitimação dentro das empresas, bem como de dotação orçamentária. A necessidade por este profissional está bem clara dentro da RBS, percebendo-se que o processo de sua inserção na empresa vai ao encontro do que é mencionado na literatura: uma busca de espaço, orçamento, e legitimação da função na estrutura organizacional.

O grande motivador da RSE na RBS, indicado e reconhecido por todos os gestores, é a crença pessoal do fundador e da família. Como é afirmado por Beuren e Boff(2008), a gestão da empresa familiar é caracterizada por uma forte relação com a cultura e característica do fundador. A personalidade do fundador influencia a cultura da organização; isso na RBS se confirma, um culto à memória do fundador e suas idéias que continuam através da família.

Também os especialistas (E2,E4,E7) comentam que os valores, crenças pessoais ou religiosas são importantes motivadores de RSE; na literatura, isto é

ratificado por estudos de (FORT, 1997a; QUAZI, 2003; WORDEN, 2005; CHOI; WANG, 2007; SAIIA; CARROLL; BUCHHOLTZ, 2003) que identificam a transposição de valores familiares ou pessoais para as empresas. A literatura identifica isso, inclusive, com relação a executivos em empresas não familiares; o especialista E4 enfatiza que nas empresas familiares o processo é mais fácil, pois as decisões são centralizadas.

Benefícios fiscais apareceram como motivadores, identificados pelos especialistas E1 e E6. Foi percebido que o benefício fiscal é ou não um motivador, dependendo do valor da isenção; quando este valor não é considerável, não justifica a burocracia envolvida para fazer jus à ele.

Outro aspecto percebido é que as isenções nos casos levantados referem-se a impostos devidos, o que em determinadas empresas pode não acontecer, um dos exemplos citados referiu-se a isenções de ICMS; para as empresas de serviços que não pagam ICMS, não é um benefício e, devido a isso, não será um motivador.

Um motivador que foi identificado pelos especialistas E2,E3,E4,E6 e E7 e pelos gestores financeiro e de marketing da RBS, refere-se à RSE como sendo estratégica, fazendo parte do negócio. Para os gestores da RBS a Responsabilidade Social não seria uma opção, mas uma necessidade do negócio na medida que o consumidor do produto estaria vinculado a ele.

A união da responsabilidade social com o negócio é possível, e os especialistas identificam empresas que fazem RSE em áreas afins ao seus negócios. No caso da RBS, ficou evidente para o pesquisador a importância das ações de responsabilidade social para o negócio da empresa. O envolvimento estreito da empresa com as comunidades onde atua, proporciona, além da fidelidade e o envolvimento do consumidor, também retornos em termos de possibilidades de atuação e *insights* a serem trabalhados pelas várias mídias do grupo.

A literatura também vê como possível aliar aspectos sociais e de negócio (PORTER; KRAMER, 2005; FEDATO, 2005; KEY; POPKIN, 1998; LIEDTKA, 2008; PIVATO; MISANO; TENCATI, 2008).

Os especialistas percebem uma tendência de transformação que atinge todo o ambiente, pressionando as empresas, envolvendo todos os agentes da sociedade. Os especialistas E1, E3, E4 e E5 identificam como motivadores classificados como pressão externa: a mídia, os próprios empresários e o governo; na literatura, a mídia

é relatada como um fator de influência junto à empresa por (GONÇALVES et al., 2008; MARANHÃO; MOTTA, 2008).

O pesquisador percebeu, pela exemplificação dos especialistas, que a pressão dos empresários para a RSE, por seus pares, acontece mais nas médias e grandes empresas, as quais pertencem a entidades de classe e ali se relacionam com as demais empresas.

Com relação a consumidores, pressionando a empresa para a RSE, as opiniões são diversas; enquanto alguns não a mencionam (E3,E4,E7), e outro de forma categórica afirma que não existe (E2), outros como os especialistas E1, E5 e E6 identificam o consumidor como um fator de pressão junto às empresas. Isto é ratificado pela literatura através de (PIACENTINI; MACFADYEN; EADIE, 2000; LANGE; FENWICK, 2008; AMATO; AMATO, 2007).

O pesquisador percebeu nestas entrevistas com relação ao consumidor, que deve-se levar em conta a advertência de Pivato, Misani e Tencati (2008), de que o consumidor tem dificuldade em avaliar as políticas sociais das empresas, pois estas não são divulgadas ou feitas de forma inadequada, e desta forma, muitas vezes o consumidor não tem como se posicionar.

O consumo consciente é ainda controverso. A percepção que fica é que o consumidor ainda é visto escolhendo muito em função da marca, preço ou outros atributos, mesmo que acontecimentos pontuais dêem mostras que alguns consumidores ou segmentos de consumidores começam a se preocupar e se informar com relação à atuação das empresas em aspectos de RSE, mas isso ainda é incipiente. Isto vai ao encontro da literatura (SINGH; SANCHEZ; BOSQUE, 2008; TEIXEIRA; PACHECO, 2007).

Identificou-se na literatura vários estudos sobre o assunto de consumo consciente, mas com amostras de consumidores diferenciados em termos de informação, tais como estudantes de ensino superior, por isso o cuidado ao tentar fazer generalizações e a necessidade de maiores estudos com públicos diferenciados.

Foi também identificado pelo pesquisador que o marketing, direta ou indiretamente, foi mencionado inúmeras vezes, mesmo que não tenha sido explicitamente considerado como um motivador por alguns, ele é percebido como um elemento diretamente relacionado a RSE .

Os que declararam o marketing como motivador mencionaram vários aspectos que se relacionam ao marketing social, que conforme Zenone(2006) é o marketing que, além da preocupação com o lucro da empresa e o desejo dos consumidores, também inclui os interesses e o bem estar da sociedade.

Várias denominações, referindo-se à imagem da empresa, foram usadas pelos entrevistados, como motivadores, sendo subcategorias dentro do marketing. Segundo eles, através da imagem se conseguiria a fidelização de clientes, a proteção e fortalecimento da empresa contra riscos, atração de clientes e uma forma de criar mercados futuros.

A imagem é um motivador de RSE segundo os especialistas E1, E2 e E7, mesmo que não seja possível mensurar adequadamente. Todos são unânimes em que a construção da imagem é uma forma de gestão de reputação e risco (MITNICK; MAHON, 2007; PALLAZO; BAZU, 2007).

Apesar do marketing relacionado a causas não ter sido mencionado como um motivador para a RSE, ele foi muito citado por um dos especialistas, E6, o qual elencou vários benefícios, tais como: fortalecimento da marca, associação de valor social à marca, geração de mídia espontânea e associação com entidades de terceiro setor. Salientou ainda, também mencionado por Lantos (2001), a importância de se associar com causas que tenham a ver com o negócio da empresa e, no caso de associações, com entidade de terceiro setor, estas devem ser reconhecidas e sérias.

O pesquisador percebe o marketing social através da RSE, como uma possibilidade importante de diferenciação no mercado e construção de imagem, várias empresas já o fazem, mas outras ainda não em função de não perceberem como uma oportunidade de negócio ou por não saber fazê-lo.

Um dos aspectos que chamou a atenção do pesquisador foi a preocupação de alguns entrevistados com a gestão de reputação e risco; foi ressaltada a importância dessa preocupação para as empresas que tem em suas atuações possibilidades de causar algum dano relevante, seja para o meio ambiente ou de alguma forma para a comunidade, tais como: siderúrgicas, mineradoras ou refinarias. Salientam que a imagem da empresa nestes momentos adversos é fundamental, e, para eles, comprovadamente a imagem é um fator que auxilia muito para inibir reações contrárias ou ao menos moderá-las.

A opinião dos especialistas (E1, E4) com relação ao motivador Recursos Humanos (RH), que seria o auxílio na formação de pessoas, pode, de alguma forma ser questionada, pois, nos exemplos mencionados a preocupação foi instrumental; a empresa formando pessoas devido a carência de mão de obra. Ou seja, unicamente uma necessidade do negócio. A gestora de RH da RBS comenta que percebe o clima organizacional muito favorável com as ações de responsabilidade social, mas não chega a colocar como um motivador.

A imagem de socialmente responsável, apesar de não ter sido mencionada pelos especialistas, é também considerada um fator importante na retenção e captação de colaboradores (BORGER, 2001; VALENTINE; FLEISCHMAN, 2008; BHATTACHARYA; SEM; KORSCHUN, 2008).

O pesquisador percebeu que o motivador, no caso de formação profissional para pessoas da comunidade, tinha um componente social muito pequeno. O que leva a empresa a fazer a formação é o aspecto econômico de conseguir suprir uma mão de obra necessária para a empresa. Foi comentado que, em alguns casos, coincide a formação em áreas de maior empregabilidade no mercado, proporcionando maiores perspectivas para quem não é aproveitado, mas nem sempre é assim, dependendo da necessidade da empresa.

A segurança pública foi mencionada como motivador dentro da abordagem do cidadão, extrapolando seus anseios e preocupações para dentro da empresa, sendo mencionada explicitamente pelo especialista E1 e comentada pelo especialista E3.

O pesquisador entende que este motivador não foi citado por mais entrevistados, porque o foco era a empresa, e esta não foi vista como vulnerável neste aspecto. Os dois entrevistados que mencionaram este motivador tiveram experiências em empresas familiares, onde a figura do dono e da empresa se confundiam; neste caso, esta é a percepção do pesquisador, a preocupação e a experiência pessoal do dono extrapolou para a empresa.

Um motivador não identificado na literatura foi mencionado por dois especialistas (E2, E4); refere-se a experiências impactantes vivenciadas pelos líderes empresariais, e categorizada como Experiências Traumáticas.

Todas as experiências traumáticas relatadas foram vivenciadas por executivos que eram donos dos seus negócios, mencionadas por dois entrevistados, mas os exemplos são vários, inclusive fora da cidade e do estado.

Na visão do pesquisador, é o exemplo da pessoa humanista, que frente a um fato traumático, ao invés da retaliação ou busca da punição, vai buscar as causas do ato e o despersonaliza, operacionalizando através de instituições sociais, maneiras para que ele não se repita ou ao menos diminua a sua incidência.

A legislação foi mencionada pelos especialistas E2, E3 e E5 e também pelo gestor industrial da RBS, sendo que este último ressaltou o fato de que em muitos aspectos se faz mais do que a legislação estabelece, devido à conscientização dos funcionários que levantaram a bandeira do meio-ambiente em todos os sentidos.

Este motivador seria, na hierarquia, o de valor mais baixo em termos de conscientização, pois é compulsório, sendo uma imposição do Governo. Conforme Carroll (1991), seria o primeiro degrau na pirâmide, sucedido pelas condutas éticas, econômicas e filantrópicas. Na visão do pesquisador é, antes de mais nada, um indicador do estágio em que a empresa se encontra em termos de RSE.

Com relação a motivadores encontrados na literatura, mas sem correspondência na pesquisa, tanto do estudo com a empresa referência quanto com os especialistas, encontram-se a Vaidade/Reconhecimento e a Culpa, ambos se enquadrando nos aspectos pessoais que poderiam ser transpostos para a empresa.

O pesquisador percebe que esses sentimentos podem ser motivadores de RSE, apesar de não terem sido identificados neste estudo. Jaeger (2004), comenta que o *status* social é um motivador na sociedade, e Hamil (1999) menciona as críticas à vaidade dos executivos do Reino Unido, obtendo reconhecimento através das benemerências das empresas.

No motivador “Resultado Financeiro”, existem duas correntes em função do foco do estudo: uma, que se refere à valorização da empresa socialmente responsável na bolsa de valores, e a outra enfatizando os aspectos operacionais do negócio. O motivador Resultado Financeiro, devido à valorização da ação da empresa socialmente responsável, possui vários estudos, mas nenhum conclusivo que comprove um resultado positivo em função da adoção da RSE (KITAHARA; SILVEIRA, 2008; CAVALCANTE; BRUNI; COSTA, 2008; MACHADO; MACHADO, 2008; COSTA, 2007; CHOI; WANG, 2007).

Quanto a resultados financeiros, considerando-se a operação da empresa, vários autores mencionam a RSE como uma das causas, dentre eles: Bertagnolli

(2006), Piacentini, Macfadyen e Eadie (2000), Beghin (2005), Sánchez e Sotorrío (2007) e Silveira (2006).

Na visão do pesquisador, mesmo não sendo possível quantificar nem definir de forma categórica muitos aspectos relacionados a RSE, um fato é inquestionável, levando em conta o teor e parecer dos entrevistados: que as empresas estão sendo pressionadas a exercer um novo papel, inserindo nele a responsabilidade social.

A seguir serão abordados aspectos relacionados com as implicações acadêmicas.

6.3 IMPLICAÇÕES ACADÊMICAS

Entre as implicações acadêmicas, vale salientar o referencial teórico sobre o tema, ainda incipiente, se comparado a outros assuntos, mas que se percebe aumentando nos últimos anos, principalmente no Brasil, formado por artigos que, aos poucos, começam a contemplar os vários aspectos da responsabilidade social empresarial. Esta é uma crítica feita pelo especialista E2, o qual afirma que a RSE ainda não é uma agenda da academia, e, até por isso, ainda persiste tanta confusão com relação a conceitos e definições.

Acredita-se que uma implicação acadêmica oferecida por este estudo, foi o aprofundamento dado aos motivadores de responsabilidade social das empresas privadas e ao contexto em que eles se inserem, além de várias possibilidades de estudos futuros, que são abordados em tópico a seguir.

O tema RSE é recente mas importante, na medida em que se apresenta como mais um instrumento de estratégia das empresas e de marketing. Da análise dos resultados obtidos através deste estudo, deixa-se como contribuição acadêmica as proposições de pesquisa que seguem.

No estudo com a empresa referência, verificou-se divergências de opiniões dos gestores (Er-Fin, Er-RH) no que se refere as formas de atuação social na empresa e falta de compreensão em relação a conceitos pelos gestores (Er-Mkt, Er-RH, Er-Ind). Alexandre (2008), dentro de um ambiente empresarial, contemplando a

responsabilidade social, identifica o surgimento de um novo papel ou função dentro da empresa: Desta forma, propõe-se:

Proposição 1: A criação de um comitê de RSE nas empresas determina um alinhamento de toda a empresa com relação à responsabilidade social.

Na opinião de alguns gestores (Er-RH), a imagem da RSE favorece a captação e retenção de colaboradores. Isto é ratificado pela literatura através de (VALENTINE; FLEISCHMAN, 2008; BHATTACHARYA; SEM; KORSCHUN, 2008; FARIA). Ferreira e Carvalho (2008), comentam que o aspecto socialmente responsável pode ter uma atratividade similar ao aspecto remuneração. Em função disto, propõem-se:

Proposição 2: A imagem de Responsabilidade Social da empresa afeta positivamente a retenção e atração de recursos humanos.

O marketing, de diversas formas, foi citado pelos entrevistados. O marketing social inserindo a preocupação com o bem estar da sociedade é mencionado por Zenone (2006), sendo referido com outras denominações pelos entrevistados; já o marketing de causa foi mencionado pelo especialista E6, também Lantos (2001), observa que o marketing de causa tem crescido em função da conscientização do consumidor. O marketing social, através da RSE, é uma possibilidade de diferenciação e construção de imagem. Devido a isto, propõe-se:

Proposição 3: O marketing inserindo aspectos de responsabilidade social na sua aplicação traz um diferencial de negócio para a empresa.

Os indicadores são mencionados por todos os especialistas, os quais se posicionam que, em muitos casos, os projetos têm como resultados apenas percepções. Também na literatura, Fedato (2005) comenta que, no envolvimento da empresa no social, muitas vezes os ganhos, tanto no aspecto social, como nos ganhos para a empresa, são intangíveis. Devido a isso, propõe-se:

Proposição 4: Os projetos sociais nas empresas ainda carecem de indicadores de mensuração adequados e confiáveis.

O consumo consciente é controverso na literatura e foi constatado que ele também o é na opinião dos entrevistados. Na literatura (PIACENTINI; MACFADYEN;

EADIE, 2000; LANGE; FENWICK, 2008; AMATO; AMATO, 2007), percebem a pressão do consumidor em relação aos aspectos de responsabilidade social, e os entrevistados (E1,E5,E6) são da mesma opinião. Já o especialista E2, é categórico, dizendo que isto é um mito, a literatura através de (SINGH; SANCHEZ; BOSQUE, 2008; TEIXEIRA; PACHECO, 2007; PIVATO; MISANI; TENCATI, 2008; BRUNI et al.,2008;GONÇALVES ET al.,2008;GARCIA ET al.,2008) referem que existe um movimento no sentido de uma exigência por parte do consumidor para a RSE nas empresas, mas isto ainda é muito tênue. Em função destes posicionamentos, propõe-se:

Proposição 5: Os consumidores são conscientes e adquirem preferencialmente produtos de empresas com a imagem de socialmente responsáveis.

Os pesquisadores Pivat, Misani e Tencati (2008) identificaram problemas no que se refere ao consumidor perceber as políticas sociais das empresas. Devido a isso, muitas vezes este não exerce uma pressão maior na sociedade. Desta forma, propõe-se.

Proposição 6: O consumidor tem condições de avaliar e compreender as ações sociais das empresas.

Na literatura, Mcdonald e Thiele (2008) fazem referências à fidelização, satisfação de consumidores em relação a empresas ou produtos socialmente responsáveis. Também o especialista E1 o identifica como um motivador de RSE. Devido a isto, propõe-se:

Proposição 7: Empresas socialmente responsáveis levam a uma relação positiva com satisfação e lealdade do consumidor.

Pivato, Misano e Tencati (2008) comprovaram, em estudo com varejistas italianos, que a RSE gera confiança, e, que empresas socialmente orientadas podem atingir vantagens competitivas nas áreas de negócio, onde a confiança é crucial para as escolhas do consumidor. Em função disso, propõe-se:

Proposição 8: As empresas que executam ações de RSE criam uma relação de confiança com o consumidor.

No estudo, constatou-se a importância da RSE para a solidificação da reputação da empresa. Isto foi mencionado pelos especialistas (E1, E2, E7), e ratificado por Gössling e Vocht (2007), Mitnick e Mahon (2007), Palazzo e Basu (2007). Devido a isso, propõe-se:

Proposição 9: A empresa que adota a RSE evita ou abrandando eventuais sentimentos contrários a ela.

6.4 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS

Este trabalho evidenciou que a RSE é uma tendência, apesar de muitas empresas ainda não a adotarem e que é possível o alinhamento das estratégias das empresas com as ações sociais. A RSE, como foi visto, é benéfica em vários segmentos da empresa, podendo trazer benefícios até financeiros.

No âmbito gerencial, os resultados encontrados podem servir de base para gestores de Marketing e empresários a inserir a responsabilidade social empresarial na sua estratégia de negócios, de forma a alinhar todos os setores da empresa.

Este estudo pode auxiliar tanto os gestores que ainda não fazem RSE nas suas empresas, como também aqueles que já atuam de alguma forma, servindo de referência para se avaliar e melhorar os seus processos sociais. Assim, alguns aspectos são sugeridos aos gestores:

- Para a coordenação da Responsabilidade Social Empresarial é importante que seja criado um comitê de RSE, composto pelos principais departamentos da empresa, não podendo ser vinculado a qualquer área; o ideal que seja uma área de *staff* vinculada à presidência;
- A profissionalização é importante para uma gestão adequada do comitê. Devido a isto, sugere-se que a chefia do comitê deva ser de um profissional com perfil de administrador, mas com conhecimento e vivência social;
- Através do estudo com a empresa referência, constatou-se desconhecimento das áreas com relação às várias ações da empresa nos diversos setores pesquisados. Devido a isso, ações de

endomarketing são sugeridas para informação, forma de motivação e sensibilização da empresa em relação a RSE ;

- No estudo com a empresa referência ficou clara a preocupação nas ações de responsabilidade social da mesma, em não deixar a impressão de estar se aproveitando da situação. A recomendação para os gestores, portanto, é tomar cuidado em cada ação para não ser mal interpretado e denegrir a imagem da empresa;
- Tanto os especialistas quanto os gestores do estudo com a empresa referência, mencionaram as métricas. Então é importante que, em cada ação social, o gestor responsável defina as métricas a serem adotadas, de forma que os objetivos finais possam ser aferidos, tanto no aspecto social como no do negócio. Isso é importante para demonstrar os resultados obtidos para a empresa. Se necessário, recomenda-se a contratação de um consultor;
- Constatou-se, no estudo, que a ação socialmente responsável da empresa cria uma imagem favorável para a comunidade externa e também para os funcionários, implicando em um bom ambiente de trabalho e possibilidades de atrair bons empregados. Por isso, principalmente o gestor do departamento de Recursos Humanos, deve ter isto em mente, identificando a forma mais adequada de divulgar a RSE de forma a sensibilizar, principalmente, os futuros candidatos.
- As empresas também devem ter em mente que a adoção da RSE solidifica a imagem da empresa, evitando ou moderando sentimentos contrários à marca.

6.5 LIMITAÇÕES DA PESQUISA E SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

O estudo apresentado nesta dissertação possui limitações, mesmo tendo sido realizado dentro de bases científicas e tendo alcançado os objetivos a que se propôs. A coleta de dados reflete limitações no que se refere à amostra.

O estudo com a empresa referência aconteceu em uma empresa de comunicação de massa, com características peculiares, que, de alguma forma,

podem afetar o comportamento da empresa com relação a aspectos sociais. Então, seria importante efetuar uma pesquisa em empresas que não pertencessem ao segmento da comunicação.

Com relação ao estudo com especialistas, mesmo sendo profissionais de longa data, com experiência em diversas empresas e em contato permanente com o meio empresarial e social, o local geográfico definido para o estudo foi o entorno de Porto Alegre. Seria importante um estudo abrangendo outras áreas geográficas com outras influências culturais, e, dessa forma, aumentar a percepção sobre a RSE.

Sugere-se também que outros estudos sejam feitos, enfocando outros aspectos do assunto; por exemplo, focar os vários motivadores identificados, com uma amostra composta de empresas de segmentos diversos, certamente traria elementos importantes para a compreensão dos motivadores nas empresas.

Escolher um motivador e analisá-lo em várias empresas pode contribuir para a identificação de vários comportamentos em função de cada ambiente.

O estudo da RSE relacionado com aspectos de imagem, reputação, lealdade e confiança podem trazer importantes contribuições para o marketing.

Como este trabalho foi de natureza qualitativa e não afeito a generalizações, espera-se que também estudos quantitativos aconteçam para melhor permitir a mensuração de aspectos da RSE. Sugere-se que estudos futuros possam verificar quantitativamente cada proposição apresentada.

O tema proposto assume cada vez maior importância dentro das empresas e por parte da sociedade. Sendo um assunto multidisciplinar e recente, são necessários mais estudos para uma melhor compreensão de como a empresa pode alinhar, de forma eficaz, os aspectos econômicos aos sociais.

6.6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Responsabilidade Social Empresarial é um tema novo e em processo de construção e, conforme Love e Higgins (2007), dúvidas e ambivalências persistem; maiores entendimentos acontecerão na medida em que houver uma abordagem colaborativa e experimental entre os envolvidos: estudiosos, empresas e beneficiados.

Através deste estudo aconteceu a investigação da Responsabilidade Social Empresarial em uma empresa privada de Porto Alegre e com especialistas, profissionais ligados à área social, conhecedores da atuação de RSE das empresas privadas na região metropolitana de Porto Alegre. O objetivo foi identificar os motivadores, compreendê-los no seu contexto, comparando os dados provenientes da empresa, dos especialistas e da literatura, de forma a auxiliar na construção de conhecimento acadêmico e gerencial, no que se refere à Responsabilidade Social Empresarial.

O estudo atingiu o seu objetivo na medida em que possibilitou uma exploração que permitiu a montagem de um quadro no aspecto dos motivadores, do contexto e de seus relacionamentos, tanto no estudo com a empresa referência quanto no mercado empresarial do entorno, neste caso baseado na percepção dos especialistas.

Este cenário de comportamentos, tanto na empresa RBS quanto no entorno geográfico da capital, certamente será de valia para acadêmicos e empresários, no sentido de obter informações a respeito de como está a situação da RSE nesta região, serve também de base para que os acadêmicos enriqueçam o tema com novos estudos e os empresários percebam as possibilidades de compartilhar aspectos de responsabilidade social com o negócio nas suas organizações.

REFERÊNCIAS

ALESSIO, Rosemeri. Responsabilidade Social das Empresas no Brasil: **Reprodução de postura ou novos rumos?** Porto Alegre: EDIPUCRS, 2008.

ALEXANDRE, Maria de Fátima D.C. O Papel do Profissional de Responsabilidade Social Empresarial, seus Referenciais e Desafios. **Dissertação de Mestrado**. Programa de Pós-Graduação em Administração (PUC-SP), 2008.

AMATO, Louis H.; AMATO Christie H. The Effects of Firm Size and Industry on Corporate Giving. **Journal of Business Ethics**, v.72, p.229–241, 2007.

ANDRADE, Ana Paula de Freitas. Marketing Social e Ações de Responsabilidade Social. Os Resultados e o Impacto na Empresa e na Sociedade. **Dissertação de Mestrado**. Sistemas de Gestão. Universidade Federal Fluminense, 2004.

BAHIA, Melissa Santos; SCHOMMER, Paula Chies; SANTOS, Ernani Marques. Papéis e Práticas Empresariais para a Inserção Profissional de Pessoas com Deficiência: Reflexões a partir de uma experiência In: ENANPAD, v.32, 2008, Rio de Janeiro(RJ). **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

BARBOSA, Alba de Oliveira; MELO, Maristela Jorge. Incorporação da Responsabilidade Social Empresarial em um Processo de Privatização em Pernambuco In: ENANPAD, v.32, 2008, Rio de Janeiro(RJ). **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2006.

BARROS, Denise Franca; COSTA, Alessandra Mello. Consumo Consciente no Brasil: Um Olhar Introdutório Sobre Práticas de Resistência ao Consumo por meio da Análise do Discurso do Instituto Akatu pelo Consumo Consciente. In: ENANPAD, v.32, 2008, Rio de Janeiro(RJ). **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

BASIL, Debra Z.; WEBER, Deanne. Values motivation and concern for appearances: the effect of personality traits on responses to corporate social responsibility. **International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing**, v.11, n.1, p. 61-72, 2006.

BASTOS, Bárbara Eduarda Nóbrega; LESSA, Ana Karina Marques da Cunha. Responsabilidade Social Empresarial e o Propósito Organizacional Sob Um Olhar Cognitivista: O Caso da Itamaracá Transportes. In: ENANPAD, v.32, 2008, Rio de Janeiro(RJ). **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

BASU, Kunal; PALAZZO, Guido. Corporate Social Responsibility: A Process Model of Sensemaking. **Academy of Management Review**, v. 33, n.1, p.122–136, 2008.

BATTISTELLI, Luigi. **A Vaidade: Ensaio de Psicologia e Crítica**. São Paulo: Saraiva, 1943.

BAUER, Martin, W.; GASKELL, George. **Pesquisa Qualitativa com Texto, Imagem e Som: Um Manual Prático**. 2ed. Rio de Janeiro: (s.e.), 2003.

BEGHIN, Nathalie. **A Filantropia Empresarial: Nem Caridade, nem Direito**. São Paulo: Cortez, 2005.

BERTAGNOLLI, Daniele Dias de Oliveira. Estudo sobre a Influência dos Investimentos Social e Ambiental no Desempenho Financeiro das Empresas. **Dissertação de Mestrado**. Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis (Unisinos), São Leopoldo, 2006.

BEUREN, Ilse Maria; BOFF, Marines Lucia. Estratégias de Legitimidade Organizacional de Lindblom (1994) Predominantes nos Relatórios da Administração do Período de 1997 a 2006 de Empresas Familiares In: ENANPAD, v.32, 2008, Rio de Janeiro(RJ). **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

BHATTACHARYA, C.B.; SEM, Sankar; KORSCHUN, Daniel. Using Corporate Social Responsibility to Win the War for Talent, **MIT Sloan Management Review**, v. 49, n. 2 Winter 2008.

BOATSMAN, James R.; GUPTA, Sanjay. Taxes and corporate charity: empirical evidence from microlevel panel data. **National Tax Journal** (1986-1998), v.49, n.2, p. 193-213, 1996.

BORGER, Fernanda Gabriela. Responsabilidade Social: Efeitos da Atuação Social na Dinâmica Empresarial. **Tese de Doutorado**. Pós-Graduação em Administração. Universidade de São Paulo, 2001.

BRAMMER, Stephen; MILLINGTON, Andrew. Corporate Philanthropy and Reputation: Na Empirical Analisis. **Journal of Business Ethics**, v.61, p. 29-44, 2005.

BRAMMER, Stephen; MILLINGTON, Andrew; PAVELIN, Stephen. Is philanthropy strategic? An analisis of the management of charitable giving in large UK companies. **Na Business Ethics: A European Review**. v. 15, n. 3, July 2006.

CARROLL, Archie B. The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders, **Business Horizons**, 1991.

CARROLL, Archie B. Corporate Social Responsibility: Evolution of a definition construct, **Business Society**, v.38, n.268, 1999.

CASTKA, Pavel; BALZAROVA, Michaela A. Adoption of social responsibility through the expansion of existing management systems. **Industrial Management & Data Systems**, v. 108, n. 3, p. 297-309, 2008.

CAVALCANTE, Luiz Ricardo Mattos Teixeira; BRUNI, Adriano Leal; COSTA, Fábio José Mota. Sustentabilidade Empresarial E Valor Da Empresa: Um Estudo De Eventos No Mercado Brasileiro De Ações. In: ENANPAD, v.32, 2008, Rio de Janeiro(RJ). **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

CHOI, Jaepil; WANG, Heli. The Promise of a Managerial Values Approach to Corporate Philanthropy. **Journal of Business Ethics**, v.75, p. 345-359, 2007.

COSTA, Tonny Martins da. Responsabilidade social nas empresas: estudo dos indices das bolsas de valores. **Dissertação de Mestrado**. Programa de Pós-Graduação em Administração (PUC-SP), São Paulo, 2007.

DENNIS, Bryan S.; BUCHHOLTZ, Ann K.; BUTTS, Marcus M. The Nature of Giving. A Theory of Planned Behavior Examination of Corporate Philanthropy. **Business & Society**, v.20, n.10, 2007.

DOMINGOS, Maria de Lurdes Costa. Responsabilidade Social nas Organizações de Trabalho: Benevolência ou Culpa? **Psicologia Ciência e Profissão**, v.27, n.1, p.80-93, 2007.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Fator Humano e Desempenho: O Melhor de Peter F. Drucker sobre Administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002a.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **A administração na próxima sociedade**. São Paulo: Nobel, 2002b.

EÇA, Matias Aires Ramos da Silva de. **Reflexões Sobre a Vaidade dos Homens**. São Paulo: Livraria Martins, 1942.

FARIA, Marina Dias de; FERREIRA, Daniela Abrantes; CARVALHO, José Luis Felício. Responsabilidade Social Empresarial: Um Fator de Atração para Novos Talentos? In: ENANPAD, v.32, 2008, Rio de Janeiro(RJ). **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

FEDATO, Maria Cristina Lopes. Responsabilidade Social Corporativa. Benefício Social ou Vantagem Competitiva? **Dissertação de Mestrado**. Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade de São Paulo, 2005.

FERREIRA, Daniela Abrantes;MAYER, Verônica Feder. Informações sobre Responsabilidade Social Corporativa: Quem Está Falando? In: ENANPAD, v.32, 2008, Rio de Janeiro(RJ). **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

FERRELL, O. C.; FRAEDRICH, John; FERRELL, Linda. **Ética Empresarial: Dilemas, tomadas de decisões e casos**. 4.ed. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso, 2001.

FLICK, Uwe. **Pesquisa Qualitativa**. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

FLYNN, Gabriel. The Virtuous Manager: A Vision for Leadership in Business. **Journal of Business Ethics**, v.78, p.359–372, 2008.

FORT, Timothy L. How Relationality Shapes Business and Its Ethics. **Journal of Business Ethics**, v.16, p. 1381–1391, 1997a.

FORT, Timothy L. Religion and Business Ethics: The Lessons from Political Morality. **Journal of Business Ethics**, v.16, p. 263–273, 1997b.

FRAY, Anne Marie. Ethical behavior and social responsibility in organizations: process and evaluation. **Management Decision** v. 45, n. 1, pp. 76-88, 2007.

FREESTONE, Oliver M; McGOLDRICK, Peter J. Motivations of the Ethical Consumer. **Journal of Business Ethics**, v.79, p. 445–467, 2008.

FRIEDMAN, Milton. **Capitalismo e Liberdade**. São Paulo: Abril Cultural, 1984.

GAFFNEY, Michael. Philanthropy in Ireland: The Tax Aspect. **Accountancy Ireland**, v.40, n.1. Feb 2008.

GARCIA, Mauro Neves; SILVA, Dirceu da; PEREIRA, Raquel da Silva;ROSSI, George Bedinelli;BAZANINI, Roberto. Percepção sobre a Recompensa do Consumidor ao Comportamento Empresarial Socioambientalmente Responsável. In: ENANPAD, 32, 2008, Rio de Janeiro(RJ). **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

GIKOVATE, Flávio. **Vício dos Vícios: Um Estudo sobre a Vaidade Humana**. São Paulo: MG, 1987.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GIUNTA, David. Discover the benefits of donor advised funds for charitable giving. **Practical Tax Strategies**, v.79, n.6, p.324-328, Dec 2007.

GODOY, Arilda S. Introdução a pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, v.35, n. 2, p.57-63, Mar-Abr. 1995.

GONÇALVES, Fernanda Paula Silva; SILVA,Carlos Henrique Osório; SILVA, Fernanda Cristina da; XAVIER, Wesley Silva;TAVARES, Bruno.O Impacto das Certificações de RSE sobre o comportamento de Compra do Consumidor.In: ENANPAD, 32, 2008, Rio de Janeiro(RJ). **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

GÖSSLING, Tobias; VOCHT, Chris. Social Role Conceptions and CSR Policy Success. **Journal of Business Ethics**, v.74, p.363–372, 2007.

GRAYSON, David; HODGES, Adrian. Compromisso Social e Gestão empresarial. O que é Necessário Saber para Transformar Questões de Responsabilidade Social em Oportunidades de Negócio. São Paulo: **Publifolha**, 2002.

GUY, Bonnie S.; PATTON III, Wesley E. The marketing of altruistic causes: understanding why people help. **The Journal of Consumer Marketing**, v. 6, n. 1, winter 1989.

HAMIL, Sean. Corporate Community Involvement: a case for regulatory reform. **Business Ethics. A European Review**. v. 8, n. 1, Jan 1999.

HILLENBRAND, Carola; MONEY, Kevin. Corporate Responsibility and Corporate Reputation: Two Separate Concepts or Two Sides of the Same Coin? **Corporate Reputation Review**, v.10, n. 4, p. 261–277, 2007.

HUI, Loi Teck. Combining faith and CSR: a paradigm of corporate sustainability. *International Journal of Social Economics*, v.35, n. 6, p. 449-465, 2008.

IPEA/DISOC - A Iniciativa Privada e o Espírito Público: A evolução da ação social das empresas privadas no Brasil. Brasília, 2006. Disponível em: <<http://www.ipea.gov.br/asocial>>. Acesso em 04 maio 2008.

IPEA/DISOC - Ação Social das Empresas do Sul: Quem são e onde estão, em 2004? Brasília, 2006. Disponível em: <<http://www.ipea.gov.br/asocial>>. Acesso em 04 maio 2008.

Jaeger, William K. Status Seeking and Social Welfare: Is There Virtue in Vanity? **Social Science Quarterly**, v.85, n.2, Jun 2004.

KARKOTLI, Gilson; **Responsabilidade Social Empresarial**. Petrópolis: Vozes, 2006.

KARKOTLI, Gilson; ARAGÃO, Sueli Duarte. **Responsabilidade Social: Uma contribuição à gestão transformadora das organizações**. Petrópolis: Vozes, 2004.

KEY, Susan; POPKIN, Samuel J. Integrating ethics into the strategic management process: doing well by doing good. **Management Decision**, v36, n.5, p.331–338, 1998.

KILPATRICK, John A. Corporate Response to Social Pressures: A Typology. **Journal of Business Ethics**, v.4, p.493-501, 1985.

KISIL, Marcos. **Comunidade: Foco de Filantropia e Investimento Social Privado**. São Paulo: Global, 2005.

KITAHARA, José Renato; SILVEIRA, José Augusto Giesbrecht da. Existe Relação entre os Investimentos em Responsabilidade Social e o Desempenho Financeiro nas Empresas que Apresentam Lucro? In: ENANPAD, 32, 2008, Rio de Janeiro(RJ). **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

KOTHER, Maria Cecilia Medeiros de Farias. **Captação de recursos: uma opção eticamente adequada.** Porto Alegre: EDIPUCRS, 2007.

LANGE, Elizabeth; FENWICK, Tara J. Moral commitments to community: mapping social responsibility and its ambiguities among small business owners. **Social Responsibility Journal**, v. 4, n.1/2, p. 41-55, 2008.

LANTOS, Geoffrey, P. The boundaries of strategic corporate social responsibility. **Journal of Consumer Marketing**, v. 18, n. 7, p. 595-630, 2001.

LANTOS, Geoffrey, P. The ethicality of altruistic corporate social responsibility. **Journal of Consumer Marketing**, v. 19, n. 3, p. 205-230, 2002.

LAVILLE, Christian; DIONNE, Jean. **A construção do saber: manual de metodologia de pesquisa em ciências humanas.** Porto Alegre: Artmed, 1999.

LIEDTKA, Jeanne. Strategy Making and the Search for Authenticity. **Journal of Business Ethics**, v.80, p.237–248, 2008.

LITZ, Reginald A.; STEWART, Alice C. Charity Begins at Home: Family Firms and Patterns of Community Involvement. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, v. 29, n. 1, p. 131-148, 2000.

LOVE, Tyron; Higgins, Colin. Do We Know Enough about Corporate Philanthropy? **The Journal of Corporate Citizenship**, v.27, p. 18-21, 2007.

LUO, X.; BHATTACHARYA, C.B. Corporate social responsibility, customer satisfaction and market value. **Journal of Marketing**, v. 70, n. 4, pp. 1-18, 2006.

MACHADO, Márcia Reis; MACHADO, Márcio André Veras. Retorno Acionário e Adesão ao Índice de Sustentabilidade Empresarial da Bovespa: Um Estudo de Eventos. In: ENANPAD, 32, 2008, Rio de Janeiro(RJ). **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MARANHÃO, Carolina Machado Saraiva de Albuquerque; MOTTA, Fernanda Miranda Vasconcellos. Marketing Cultural é Responsabilidade Social Empresarial? (Des)Equilíbrio de Forças Entre Mercado e Sociedade. In: ENANPAD, 32, 2008, Rio de Janeiro(RJ). **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

MARTINS, Elvis Silveira; ROSSETO, Carlos Ricardo. ROSSETO, Adriana Marques; FERREIRA, Elaine. O ESTUDO DO GRAU DE SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL A PARTIR DO MODELO PEPSE. O CASO DE UMA COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL. In: ENANPAD, 32, 2008, Rio de Janeiro(RJ). **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

MASLOW, A. H. A Theory of Human Motivation. **Psychological Review**, July 1943.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração: Da Escola Científica à Competitividade em Economia Globalizada**. São Paulo: Atlas, 1997.

McALISTER, Debbie Thorne; FERRELL, Linda. The role of strategic philanthropy in marketing strategy. **European Journal of Marketing**. v. 36, n. 5/6, p. 689-705, 2002.

McDONALD, Lynette M.; THIELE, Sharyn Rundle. Corporate social responsibility and bank customer satisfaction: A research agenda. **International Journal of Bank Marketing**, v. 26, n. 3, p. 170-182, 2008.

MELO NETO, Francisco Paulo de; FROES, César. **Gestão da Responsabilidade social corporativa: o caso brasileiro**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001a.

MELO NETO, Francisco Paulo de; FROES, César. **Responsabilidade Social & Cidadania Empresarial**. 2.ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001b.

MINAYO, Maria Cecília de S.; SANCHES, Odécio. Quantitativo-Qualitativo: Oposição ou Complementaridade? **Cad. Saúde Publ., Rio de Janeiro**, v.9, n.3, p. 239-262, jul/set. 1993.

MITNICK, Barry M.; MAHON, John F. The Concept of Reputational Bliss. **Journal of Business Ethics**, v.72, p.323–333, 2007.

MONTAIGNE, Michel de. **Sobre a Vaidade**. São Paulo: Martins Fontes, 1998.

MOOG, Vianna. **Bandeirantes e Pioneiros: Paralelo entre duas Culturas**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1983.

MYERS, David G. **Psicologia Social**. 4.ed. México: McGraw-Hill, 1997.

NIXON, Mark G. Satisfaction for Whom? Freedom for What? Theology and the Economic Theory of the Consumer. **Journal of Business Ethics**, v.70, p.39–60, 2007.

PALAZZO, Guido; BASU, Kunal. The Ethical Backlash of Corporate Branding. **Journal of Business Ethics**, v.73, p.333–346, 2007.

PARENTE, Juracy; MACEDO, Luiz Carlos de; CARDOSO, Roberta de Carvalho; FREIRIA, Vandrezza. Varejo e Responsabilidade Social. In: PARENTE, Juracy; GELMAN, Jacob Jacques. (Coord.). **Varejo e Responsabilidade Social. Visão Estratégica e Práticas no Brasil**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

PEREIRA, Custódio. **Sustentabilidade e Captação de Recursos na Educação Superior no Brasil**. São Paulo: Saraiva, 2007.

PEREIRA, Custódio. **Fundraising** – Uma contribuição à captação de recursos para a ação social no Brasil, 2001. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas). São Paulo: Universidade Presbiteriana Mackenzie, 2001.

PETRINI, Maria; POZZEBON, Marlei; MEIRELLES, Fernando. Incorporando Gestão da Sustentabilidade aos Sistemas de Inteligência de Negócios. In: ENANPAD, 31, 2007, Rio de Janeiro(RJ). **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

PIACENTINI, Maria; MACFADYEN, Lynn; EADIE, Douglas. Corporate social responsibility in food retailing, **International Journal of Retail & Distribution Management**, v. 28, n. 11, p. 459-469, 2000.

PITTEL, Karen; RUBBELKE, Dirk T. G. Private provision of public goods: incentives for donations. **Journal of Economic Studies**. v. 33, n. 6, p. 497-519, 2006.

PIVATO, Sergio; MISANI, Nicola; TENCATI, Antonio. The impact of corporate social responsibility on consumer trust: the case of organic food. **Business Ethics: A European Review**, v. 17, n. 1, January 2008

POLONSKY, Michael Jay; JEVONS, Colin. Understanding issue complexity when building a socially responsible brand. **European Business Review**, v. 18, n. 5, p. 340-349, 2006.

PORTER, Michael P.; KRAMER, Mark R. A vantagem competitiva da filantropia corporativa. In: RODRIGUEZ Y RODRIGUEZ, Martius Vicente.(Org.). Ética e Responsabilidade Social nas Empresas. **Harvard Business Review**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

POZZOBON, Eugênio Antônio. **A Filantropia**. Santa Maria: Pallotti, 2003.

PRIMEAUX, Patrick; VEGA, Gina. Operationalizing Maslow: Religion and Flow as **Business**. **Journal of Business Ethics**, v.38, p. 97–108, 2002.

QUAZI, Ali M. Identifying the determinants of managers' perceived social obligations. **Management Decision**. v.41, n. 9, p. 822-831, 2003.

QUEVEDO-PUENTE, Esther de; FUENTE-SABATÉ, Juan de la; DELGADO-GARCÍA, Juan Bautista. Corporate Social Performance and Corporate Reputation: Two Interwoven Perspectives. **Corporate Reputation Review**, v. 10, n.1, p. 60–72, 2007.

REFICCO, Ezequiel; HERRERO, Gustavo; AUSTIN, James. A Nova Rota: Alianças Sociais Estratégicas. In: PARENTE, Juracy; GELMAN, Jacob Jacques.(Coord.). **Varejo e Responsabilidade Social. Visão Estratégica e Práticas no Brasil**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

ROCHA, Décio; DEUSDARÁ, Bruno. Análise de Conteúdo e Análise do Discurso: aproximações e afastamentos na (re)construção de uma trajetória. **ALEA**, v. 7 n. 2, p. 305-322, Jul-dez 2005.

SAIIA, David H.; CARROLL, Archie B.; BUCHHOLTZ, Ann K. Philanthropy as Strategy when Corporate Charity "Begins at Home". **Business and Society**, v.42, n.2, p.169-201, 2003.

SÁNCHEZ, José Luis Fernández; SOTORRÍO, Ladislao Luna. The Creation of Value Through Corporate Reputation. **Journal of Business Ethics**, v.76, p.335–346, 2007.

SANTOS, Gilmar José. Cidadania Corporativa ou Ferramenta de Legitimação? — Uma Análise da Institucionalização das Práticas de Responsabilidade Social. In: ENANPAD, 32, 2008, Rio de Janeiro(RJ). **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

SARMENTO, Antonio Carlos Capeletti; FREITAS, Jorge Augusto de Sá e; VIEIRA, Paulo Roberto da Costa. Códigos de Ética Empresarial: uma Análise de Fatores que Influenciam sua Efetividade. In: ENANPAD, 32, 2008, Rio de Janeiro(RJ). **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

SCHIFFMAN, Leon G.; KANUK, Leslie Lazar. **Consumer Behavior**. 6.ed. New Jersey: Prentice-Hall, 1997.

SCHMIDT JR., Arthur W. Philanthropy under the new tax law: An issue of life or death? **The CPA Journal**, v.71, n.8, p.10-14, 2001.

SCHWARTZ, Mark S.; CARROLL, Archie B. Unifying Competing and Complementary Frameworks: The Search for a Common Core in the Business and Society Field. **Business & Society**, v.47, n. 2, p.148-186, 2008.

SERPA, Daniela Abrantes Ferreira; AVILA, Marcos Gonçalves. Efeitos da Responsabilidade Social Corporativa na Percepção do Consumidor sobre Preço e Valor: Um Estudo Experimental. In: ENANPAD, 32, 2008, Rio de Janeiro(RJ). **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

SILVA, Mônica Roberta Aparecida. A Responsabilidade Social Empresarial como Ferramenta Estratégica e Motivacional na Indústria Automotiva Brasileira. Estudo Comparativo de Caso: Volkswagen do Brasil (Grande ABC) x Fiat Automóveis (Betim – MG). **Dissertação** de Mestrado. Program de Pós-graduação em Administração. Universidade Metodista de São Paulo, 2008.

SILVEIRA, Maria Lizete da. O IMPACTO DOS PADRÕES CORPORATIVOS DE ÉTICA, GOVERNANÇA CORPORATIVA, RESPONSABILIDADE SOCIAL, SUSTENTABILIDADE E TRANSPARÊNCIA NA VOLATILIDADE DAS AÇÕES DE BANCOS LATINO-AMERICANOS. **Dissertação** de Mestrado. Programa Multiinstitucional e Inter-regional de Pós-graduação em Ciências Contábeis. Universidade de Brasília, Brasília 2006.

SINGH, Jaywnat; SANCHEZ, Maria del Mar Garcia de los Salmones; BOSQUE, Ignacio Rodriguez del. Understanding Corporate Social Responsibility and Product Perceptions in Consumer Markets: A Cross-cultural Evaluation. **Journal of Business Ethics**, v.80, p.597–611, 2008.

SOLOMON, Michael, R. **O Comportamento do Consumidor: comprando, possuindo e sendo**. 5.ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

SUGIN, Linda. Encouraging corporate charity. **Fordham University School of Law**. 2006

SZAZI, Eduardo. **Terceiro setor: regulação no Brasil**. 2.ed. São Paulo: Petrópolis, 2001.

TEIXEIRA, Rubens de França; PACHECO, Maria Elisa Corrêa. Efeitos de programas de responsabilidade social junto aos clientes internos e externos de uma organização do setor de telecomunicações do norte do Paraná. **RACRE - Revista de Administração**, Esp. Sto. do Pinhal - SP, v. 07, n. 11, jan./dez.2007

TRIMBLE, Carrie S.; RIFON, Nora J. Consumer perception of compability in cause-related marketing messages. **International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing**, v.11, p. 29-47, 2006.

TRIVIÑOS, Augusto N.S. **Introdução a Pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

VALENTINE, Sean; FLEISCHMAN, Gary. Ethics Programs, Perceived Corporate Social Responsibility and Job Satisfaction. **Journal of Business Ethics**, v.77, p.159–172, (2008).

VÁZQUEZ, Adolfo Sánchez. **Ética**. 28.ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2006.

VIEIRA, Ricardo Sergio Gomes. Ético: Ser ou não ser? Seria esta uma questão? In: ENANPAD, 30, 2006, Salvador(BA). **Anais...** Salvador: ANPAD, 2006.

WADDOCK, Sandra. The development of corporate responsibility/corporate citizenship. **Organization Management Journal**, v.5, p. 29–39, 2008.

WELZEL Evelize; LUNA, Mônica Maria Mendes; BONIN, Maria Albertina Schmitz. Modelo da Dinâmica Interdisciplinar de Responsabilidade Social Corporativa: Contribuições Conceituais e Delimitação Teórica. In: ENANPAD, 32, 2008, Rio de Janeiro(RJ). **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

WILDES, Vivienne J. How can organizational leaders really lead and serve at the same time? **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 20, n. 1,p. 67-78, 2008.

WOOD, Donna J.; LOGSTON, Jeanne M. Business Citizenship: from individuals to organizations, **Society for Business Ethics**, 2002.

WORDEN, Skip. Religion in Strategic Leadership: A Positivistic, Normative/Theological, and Strategic Analysis. **Journal of Business Ethics**, v.57, p. 221–239, 2005.

WORLD BUSINESS council for sustainable development (1999), Geneva. Disponível em: <<http://www.wbcsd.org>>. Acesso em 12 mar 2008.

WORTHINGTON, Ian; RAM, Monder; BOYAL, Harvinder;SHAH, Mayank. Researching the Drivers of Socially Responsible Purchasing: A Cross-National Study of Supplier Diversity Initiatives. **Journal of Business Ethics**, v.79, p.319–331, 2008.

ZENONE, Luiz Cláudio. **Marketing Social**. São Paulo: Thomson Learning, 2006.

YIN, Roberto K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. Porto Alegre: Bookmann, 2005.

APÊNDICES

APÊNDICE A – CARTA DE APRESENTAÇÃO



PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL

FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE E ECONOMIA



Prezado Senhor(a),

Sou estudante de **mestrado** em Administração e Negócios da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul – PUCRS – e gostaria muito de contar com sua colaboração para finalizar minha dissertação. Esta **entrevista** é parte integrante de uma **Pesquisa**

Científica que busca estudar o exercício da responsabilidade social das empresas privadas da região metropolitana de Porto Alegre.

Por se tratar de um assunto pessoal, garantimos o sigilo das informações coletadas, preservando assim sua privacidade. O material será gravado sem a identificação do respondente e inutilizado após a transcrição. Portanto, você não será identificado e nem a empresa.

Agradecemos imensamente sua colaboração que irá contribuir para a pesquisa acadêmica e ajudará as empresas na compreensão do seu contexto de atuação social.

Atenciosamente,

Arno Oelrich

Mestrando em Administração e Negócios

Prof. Dr. Cláudio Hoffman Sampaio

Orientador da pesquisa

APÊNDICE B – ROTEIRO DE PESQUISA (EMPRESA REFERÊNCIA)

Roteiro para entrevista sobre a atuação social da empresa (questões abertas).

- Agradecer a oportunidade e disponibilização do tempo para colaboração com o estudo.
- Apresentação pessoa e a carta de apresentação.
- Explicar resumidamente os objetivos e a relevância da pesquisa.
- Comentar a importância da colaboração do entrevistado
- Enfatizar a confidencialidade das informações.
- Explicar a forma de condução da entrevista.
- Solicitar autorização para gravação da mesma.

Valer-se de expressões:

- “Poderia falar mais a respeito...”;
- “O que você acha a respeito?....”;
- “Algumas empresas fazem essas “coisas”, o que você acha disso, pode detalhar um pouco...;

Tópicos a serem abordados.

I - Contexto da empresa e do respondente:

- Respondente:

- Função,
- tempo de empresa,
- nível de autonomia/influência,
- atuação com a RSE.
- Empresa: - Histórico da empresa (familiar, tempo de existência, fatos relevantes),
- segmento,
- n. empregados,
- abrangência de atuação.

II – RSE:

- Como é o entendimento e atuação? (explicar o conceito.)
- Quem é o setor/pessoa responsável?
- Como acontece a RSE, pró-ativa, reativa (com quem, como inicia...),
- Relacionamento com a comunidade,
- Tem/exige projetos?
- Indicadores, exige resultados?
- Quanto investem?
- Que setores na empresa se envolvem?

III - Aspectos motivadores RSE.

- Por que a empresa faz?
- < projetivo vaidade/ culpa?)

IV – Negócio/Marketing.

- imagem/reputação da empresa,
- estratégia filantrópica,
- como o mkt. se utiliza das ações sociais ?
- a RSE está inserida no negócio?

V - Comunidade:

- relação,
- projetos conjuntos,
- proximidade.

VI – Clientes/Consumidores:

- imagem,
- como é o relacionamento,
- percepções.

VII - Funcionários:

- rotatividade,
- ambiente,

- incentivos a ação social,
- programas internos,
- envolvimento,
- imagem da empresa.

APÊNDICE C – ROTEIRO DE PESQUISA (ESPECIALISTAS)

Roteiro para entrevista com especialistas sobre a atuação social das empresas
(questões abertas).

- Agradecer a oportunidade e disponibilização do tempo para colaboração com o estudo.
- Apresentação pessoa e a carta de apresentação.
- Explicar resumidamente os objetivos e a relevância da pesquisa.
- Comentar a importância da colaboração do entrevistado
- Enfatizar a confidencialidade das informações.
- Explicar a forma de condução da entrevista.
- Solicitar autorização para gravação da mesma.
- RELEMBRAR QUE O ENFOQUE SE RESTRINGE AS EMPRESAS PRIVADAS DA REGIAO METROPOLITANA DE PORTO ALEGRE.

Valer-se de expressões:

- “Poderia falar mais a respeito...”;
- “O que você acha a respeito?....”;
- “Algumas empresas fazem essas “coisas”, o que você acha disso, pode detalhar um pouco.

Tópicos a serem abordados.

I – Caracterização do especialista:

- Especialista:

- Formação,
- Histórico de atuação,
- forma de atuação nas empresas,
- atuação com a RSE.

II – Nomenclatura/Conceitos:

- mencionar que RSE envolve os aspectos econômico/social/ambiental>
- Fale como vê as empresas aplicando este conceito,
- As nossas empresas têm clareza nas várias nomenclaturas/conceitos hoje existentes?
- Que tipo de empresa melhor aplica os conceitos?

III – Empresas e a RSE:

- Fale do comportamento das empresas em relação a RSE.
- É uma atuação profissional/amadora.
- Você percebe nessas ações uma preocupação transformadora? Por que?
- Como as empresas estão medindo sua atuação social?

IV – Stakeholders:

- Como você a empresa vista pelo consumidor?
- Analise o comportamento do consumo em função da RSE da empresa.
- E empresa entende quem são os seus stakeholders?
- Existe pressão de RSE da empresa aos stakeholders (fornecedores, voluntariado..)

V - Marketing/Estratégia do Negócio

- Você percebe a RSE inserida no modelo de negócio da empresa?
- E na estratégia de marketing?
- Como você vê as empresas em relação a certificações?
- Como você vê o marketing das empresas atuando na RSE – apenas interesse do negocio – reputação, fidelização de consumidor, mkt. Institucional...?
- imagem/reputação da empresa,
- estratégia filantrópica.

VI - Motivadores:

- Por que você acha que as empresas aqui da região fazem RSE?

- Consegue diferenciar atuações em função do tipo/tamanho das empresas?
- <projetivas> culpa, vaidade...
- Em relação a colaboradores (atração/retenção de talentos, formação, rotatividade, comprometimento...).

APÊNDICE D – CONTEXTO DA EMPRESA ESTUDADA.

Para contextualização da empresa estudada, optou-se por trazer informações acerca do histórico da empresa, visão estratégica, valores, compromissos formas de atuação da empresa com o objetivo de melhor entender e fundamentar o seu posicionamento com relação à atuação social empresarial.

1. Grupo RBS – Histórico e Estrutura

Empresa tradicional de Porto Alegre de origem familiar e com muito tempo de atuação social junto às comunidades onde atua. Fundada em 1957, quando Maurício Sirotsky Sobrinho adquiriu participação acionária da Rádio Gaúcha. a RBS tem foco nos mercados regionais do Rio Grande do Sul e de Santa Catarina, e é integrada por seis jornais, 24 estações de rádio, 17 emissoras de televisão afiliadas à Rede Globo – trata-se da maior rede regional de TV da América Latina –, duas emissoras de TV comunitárias, um portal de Internet, uma operação voltada ao segmento rural, uma empresa de logística e uma empresa de marketing de precisão. Possui ainda uma Fundação que realiza trabalhos voltados à construção da cidadania, ao atendimento dos direitos sociais básicos e ao desenvolvimento auto-sustentado. Ultrapassando cinco décadas, manteve-se em constante crescimento, diversificando e modernizando os serviços oferecidos à comunidade, conectando gaúchos e catarinenses ao mundo onde vivem.

A RBS realiza-se como empresa por meio de uma gestão ética e socialmente responsável. Pauta suas ações pela excelência associada à viabilidade dos negócios. Tais visões definem as relações da empresa com seu público interno, consumidores, clientes, fornecedores, acionistas, poderes públicos e comunidade. O comprometimento com a comunidade revela-se no apoio a projetos de interesse social.

A empresa promove esta relação com a doação de recursos para a manutenção da Fundação Maurício Sirotsky Sobrinho (FMSS), a divulgação em seus veículos de temas de relevância para as comunidades nas quais atua, bem como a doação de espaço publicitário, o incentivo aos colaboradores para que participem de iniciativas de natureza social e o estímulo a atitudes socialmente responsáveis. Na construção permanente de uma postura íntegra, a RBS defende e difunde valores éticos.

Todos os colaboradores assumem a responsabilidade de cumprir e defender as normas estabelecidas pela empresa, consubstanciadas no *Guia de Ética e Responsabilidade Social*, publicado em 2003. Estas normas se manifestam de maneira clara e prática nas ações destinadas ao público interno e ao público externo.

Visão Estratégica

Ser uma das melhores empresas de mídia do Brasil, com classe mundial.

Missão

Facilitar a comunicação das pessoas com o seu mundo.

Valores

Responsabilidade Empresarial

A responsabilidade maior da RBS é para com os leitores, telespectadores, ouvintes e demais usuários de seus produtos e serviços. É para eles que buscamos o constante aprimoramento de tudo o que fazemos. A RBS entende que o lucro é uma forma de reconhecimento pelo trabalho bem feito.

Satisfação do Cliente

A RBS considera fundamental proporcionar a seus clientes – agências de propaganda, anunciantes e demais usuários de seus produtos e serviços – a certeza de que o benefício oferecido é superior às outras opções de mercado.

Compromisso Social e Comunitário

A RBS está comprometida com a percepção e expressão dos sentimentos e necessidades das comunidades onde atua. Divulga e promove a produção de conteúdos culturais, artísticos, educativos e informativos.

Desenvolvimento Pessoal e Profissional

A RBS busca permanentemente a satisfação pessoal e o desenvolvimento profissional de todos os seus colaboradores e os considera parceiros no seu projeto empresarial.

Liberdade e Igualdade

A RBS respeita a liberdade em todas as suas formas e se opõe a qualquer tipo de preconceito social, racial, religioso ou político. A RBS considera a liberdade de informação uma conquista das sociedades civilizadas.

Ética e Integridade

A RBS crê que uma empresa de comunicação deve se alicerçar na busca da informação verdadeira, e para tanto exige de seus colaboradores elevados padrões de ética e integridade na condução de suas atividades.

Responsabilidade social, compromisso social e ética

A RBS realiza-se como empresa por meio de uma gestão ética e socialmente responsável. Pauta suas ações pela excelência associada à viabilidade dos negócios. Tais visões definem as relações da empresa com seu público interno, consumidores, clientes, fornecedores, acionistas, poderes públicos e comunidade. O comprometimento com a comunidade revela-se no apoio a projetos de interesse social.

A empresa promove esta relação com a doação dos recursos para a manutenção da Fundação Maurício Sirotsky Sobrinho (FMSS), a divulgação em seus veículos de temas de relevância para as comunidades nas quais atua, bem como a doação de espaço publicitário, o incentivo aos colaboradores para que participem de iniciativas de natureza social e o estímulo a atitudes socialmente responsáveis. Na construção permanente de uma postura íntegra, a RBS defende e difunde valores éticos.

Todos os colaboradores assumem a responsabilidade de cumprir e defender as normas estabelecidas pela empresa, consubstanciadas no *Guia de Ética e Responsabilidade Social*, publicado em 2003. Estas normas se manifestam de maneira clara e prática nas ações destinadas ao público interno e ao público externo.

PÚBLICO EXTERNO

A empresa demonstra seu envolvimento comunitário, expresso em seus valores, por meio de dois tipos de intervenção: a Fundação que leva o nome de seu fundador e ações de mobilização institucional, por meio de seus veículos.

FMSS

A RBS trabalha, por meio da Fundação Maurício Sirotsky Sobrinho, com o moderno conceito de investimento social privado, no qual se busca gerar resultados permanentes para os segmentos atendidos.

Veículos de Comunicação

Os veículos de comunicação do Grupo RBS desenvolvem sua ação socialmente responsável a partir de três linhas de atuação: informar, mobilizar e contribuir para provocar mudanças positivas na sociedade.

Produto Editorial

Por meio de seu principal produto, a informação, a empresa dá visibilidade a questões de relevância social e cultural. A cobertura editorial é voltada para as demandas da comunidade, denunciando a realidade indesejável e destacando bons exemplos.

Apoio de mídia para instituições de interesse público

A RBS atende a diversas solicitações de instituições de interesse público que realizam ações em prol da comunidade. Muitas entidades já beneficiadas pelos veículos de comunicação da empresa por meio de doação de mídia.

PÚBLICO INTERNO

A RBS manifesta permanentemente sua preocupação com o desenvolvimento profissional dos colaboradores por meio de medidas destinadas a torná-los, cada vez mais, parceiros de seu projeto empresarial.

Plano de Participação nos Resultados (PPR)

Implementado em 1991, o PPR exibiu em 2003 os números mais expressivos. Foram distribuídos até três salários extras para a grande maioria dos funcionários do grupo, cerca de R\$ 18,5 milhões. Esses números revelam que a RBS atingiu um excelente desempenho operacional em 2003, confirmando também que o PPR é um instrumento motivador, capaz de alinhar os colaboradores aos objetivos da empresa.

Adequação dos ambientes aos portadores de deficiência física

Foi iniciado em 2003 um processo de reformas nas instalações da RBS destinadas a facilitar o acesso de portadores de deficiência física, bem como sua atuação dentro da empresa. A área de Recursos Humanos, com o apoio de outros setores, implementou a construção de rampas, a instalação de elevadores especiais e a adequação de locais como restaurante e banheiros.

Comunicação interna

A empresa mantém uma política transparente de comunicação interna, utilizando-se de instrumentos eficazes como a Carta do Presidente, distribuída mensalmente junto com contracheque, o RBS Flash, divulgado para todos os funcionários por meio da intranet, e o projeto Janela RBS, que conta com murais permanentemente atualizados em todas as unidades.

Estratégia da Empresa

Na atualização de sua formulação estratégica, realizada em 2003, a RBS definiu um objetivo ambicioso: ser uma das melhores empresas de mídia do Brasil, com indicadores de padrão mundial. Nessa atualização, ficou definido que a empresa aprofundaria o foco de atuação em seu negócio principal, a operação de jornais e emissoras de rádio e televisão. Negócios relacionados, inclusive de mídia não tradicional, poderão também ser explorados pela empresa.

A evolução da tecnologia será acompanhada de perto, com vistas a manter a qualidade à qual já se acostumaram leitores, ouvintes e telespectadores. Nesse contexto, novos canais de distribuição de conteúdos, em especial a Internet, serão crescentemente utilizados, em linha com as boas práticas internacionais. Para o seu processo de crescimento, a empresa definiu que, além dos Estados de Santa Catarina e do Rio Grande do Sul, explorará oportunidades em outros mercados no Sul, no Sudeste e no Centro-Oeste do País.

Para aumentar suas chances de sucesso, o Grupo RBS conta com importantes vantagens comparativas: um corpo de executivos empreendedores e bem treinados, um profundo conhecimento do negócio, a operação de veículos de comunicação líderes nos respectivos segmentos e o *know-how* da operação multimídia.

Finalmente, a empresa entende que, para sua operação e crescimento sustentados, é indispensável atender a quatro requisitos:

- manter a qualidade de seus produtos, atendendo plenamente às expectativas de seu público;
- atuar observando elevados padrões éticos;
- manter fortes laços de relacionamento com as comunidades onde atua, com iniciativas que defendam e estimulem os valores dessas comunidades;
- sustentar indicadores econômicos e financeiros segundo benchmarks internacionais.

Governança Corporativa

O Grupo RBS utiliza há muitos anos o conceito de governança corporativa, cujo foco é a profissionalização da empresa. Os órgãos de governança da empresa são o Conselho dos Acionistas, o Conselho de Administração e a Diretoria Executiva.

Conselho de Acionistas

Órgão de representação da totalidade do capital da RBS, responsável pela definição do modelo de governança da empresa, assim como pela definição dos valores e dos princípios da organização.

Conselho de Administração

Órgão de orientação e direção superior das empresas que formam o Grupo RBS. Cabe-lhe a definição das políticas globais, a fixação dos objetivos estratégicos, a orientação geral dos negócios da empresa e das diretrizes operacionais.

Diretoria Executiva

Órgão responsável pela gestão e operação dos negócios da empresa, bem como pela fixação das políticas operacionais e práticas administrativas da companhia.

A Diretoria Executiva apoia seu processo de gestão por meio de comitês que buscam integrar e capturar as sinergias entre as várias empresas e áreas do grupo.

Destacam-se neste contexto os comitês Editorial, Institucional, Tecnológico, Investimento e Mercado.

COMITÊS

Projetos Culturais

A RBS busca cumprir seu compromisso de forte vinculação com a comunidade apoiando iniciativas e desenvolvendo projetos na área da cultura. Algumas iniciativas que receberam apoio no último ano foram: Bienal do Mercosul, Memorial do Rio Grande do Sul, recuperação dos prédios históricos da UFRGS, Projeto Vá ao Teatro, Feira do Livro de Porto Alegre, Jornada de Literatura de Passo Fundo, Multipalco São Pedro e Teatro Sinfônico da OSPA e a manutenção do Clube do Assinante Zero Hora.

Fato Literário

Visa a fomentar a produção literária gaúcha, e é realizado anualmente, culminando na Feira do Livro de Porto Alegre. Em 2003 teve como vencedores a Feira do Livro (votação popular) e o escritor Donaldo Schuler (júri especial).

Histórias Curtas

Valoriza a produção audiovisual e de teledramaturgia no Rio Grande do Sul. Além da garantia de exibição na TV, os vencedores recebem da RBS recursos financeiros e técnicos que permitem a viabilização de seus projetos.

Salão Jovem Artista

O Salão Jovem Artista é um concurso que abre espaço para os talentos iniciantes nas artes plásticas, através da utilização das mais diferentes técnicas, como desenho, pintura, gravura, escultura, cerâmica, fotografia e outras, de forma unificada, sem classificação por categorias, premiando as obras de acordo somente com sua qualidade artística. Realizado pela última vez em 1997, o Salão Jovem Artista marca seu retorno em 2004, com sua 18ª edição.

Projetos apoiados

A RBS apoia projetos culturais de interesse das comunidades nas quais atua. São símbolos dessa atuação a Jornada de Literatura de Passo Fundo, para a qual a

empresa destinou ampla cobertura editorial, o projeto Freud para Todos, em parceria com o Santander Cultural, o apoio à construção do Multipalco Theatro São Pedro e as parcerias que garantiram forte presença na Feira do Livro de Porto Alegre.

Por meio do Cartão do Clube do Assinante, a RBS oferece descontos de até 50% em shows, espetáculos de dança ou peças de teatro. Em média, são 60 eventos com desconto por mês. Além disso, o Clube proporciona pré-estréias de cinema e de teatro exclusivas para titular e acompanhante, com distribuição gratuita de ingressos.

Recursos Humanos

Saúde

A RBS oferece a seus colaboradores benefícios adicionais e complementares à remuneração convencional. Isso se configura na forma de uma operação própria, por meio da Central de Atendimento ao Funcionário (CAF), e nos convênios com planos de saúde. A empresa procura qualificar constantemente o atendimento de saúde para os funcionários e seus dependentes.

Treinamento e desenvolvimento de pessoal

A RBS proporciona aos colaboradores a oportunidade de se desenvolver profissionalmente e crescer dentro da organização, mediante a permanente oferta de vagas em outros setores ou de cargos de maior responsabilidade. Oferece também treinamento de nível técnico, tanto para operar um novo equipamento quanto para trabalhar melhor com um novo produto. Disponibiliza e estimula o treinamento em gestão de pessoas, destinado à formação de líderes, além das oportunidades de aprendizado mediante o enfrentamento de desafios capazes de preparar o empregado para assumir funções mais importantes.

Remuneração

A RBS observa um índice de remuneração fixa que esteja dentro do padrão médio praticado no mercado onde cada unidade do grupo está instalada. Adota uma política agressiva em relação à remuneração variável, vinculada a resultados, que se materializa no Plano de Participação nos Resultados – PPR, cujos efeitos positivos atingem um número cada vez maior de colaboradores, e em níveis mais elevados.

GLOSSÁRIO

ISO	A sigla ISO vem do inglês International Organization for Standardization, ou seja, Organização Internacional de Padronização. Ela é uma organização não governamental que está presente em cerca de 120 países. Sua função é promover a normalização de produtos e serviços, utilizando determinadas normas, para que a qualidade dos produtos seja sempre melhorada. No Brasil, o órgão regulamentador da ISO é a ABNT (Associação Brasileira de Normas Técnicas).
ISO 9000	A série ISO 9000 é uma concentração de normas sobre gestão da qualidade para organizações que orienta a certificação de sistemas de gestão através de organismos de certificação. A ISO 9000 não fixa metas a serem atingidas pelas empresas a serem certificadas, pois é a própria empresa que deve estabelecer as metas a serem atingidas. A ISO 9000 é um modelo de padronização.
ISO 26000	A ISO 26000 é uma ISO de Responsabilidade Social (RS). Seu diferencial, comparando com as normas das séries 9000 e 14000, é que não será certificável, ou seja, ela servirá apenas como um guia de diretrizes e não para conseguir selos e certificados de Responsabilidade Sócio-Ambiental pelas organizações.
Stakeholders	Pessoas, empresas, instituições e comunidades que influenciam ou são influenciadas pelos resultados de uma organização: acionistas, funcionários, fornecedores, credores, clientes, governo e sociedade.
Voluntariado	Doação, pelos cidadãos, de tempo, trabalho e talento para causas de interesse social e comunitário. É uma demonstração de solidariedade e participação ativa.
A Fundação Abrinq	Instituição sem fins lucrativos, a Fundação Abrinq foi criada em 1990 - ano da promulgação do Estatuto da Criança e do Adolescente - com o objetivo de mobilizar a sociedade para questões relacionadas aos direitos da infância e da adolescência.

Ethos O Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social é uma organização sem fins lucrativos, caracterizada como Oscip (organização da sociedade civil de interesse público). Sua missão é mobilizar, sensibilizar e ajudar as empresas a gerir seus negócios de forma socialmente responsável, tornando-as parceiras na construção de uma sociedade justa e sustentável. www.ethos.org.br

Gife O GIFE é a primeira associação da América do Sul a reunir empresas, institutos e fundações de origem privada ou instituídos que praticam investimento social privado - repasse de recursos privados para fins públicos por meio de projetos sociais, culturais e ambientais, de forma planejada, monitorada e sistemática. www.gife.org.br

O Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (**Ipea**) é uma fundação pública federal vinculada à Secretaria de Assuntos Estratégicos da Presidência da República. Suas atividades de pesquisa fornecem suporte técnico e institucional às ações governamentais para a formulação e reformulação de políticas públicas e programas de desenvolvimento brasileiros.

Fortune Considerada uma das principais revistas de negócios do mundo, fornece aos grandes executivos informações sobre as tendências econômicas, políticas e sociais que afetam o ambiente de negócios. Publicação da Time Inc..

Amanhã Revista mensal de gestão, economia e negócios. Com ênfase nas empresas e operações na região sul do Brasil. Publicação da Plural Comunicação Ltda.

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

O28m Oelrich, Arno

Motivadores da responsabilidade social empresarial /
Arno Oelrich. – Porto Alegre, 2009.

161 f.

Diss. (Mestrado) – Faculdade de Administração,
Contabilidade e Economia, Pós-Graduação em
Administração e Negócios, ênfase em Marketing. PUCRS.

Orientador: Dr. Cláudio Hoffmann Sampaio.

1. Desenvolvimento Sustentável. 2. Responsabilidade Social
- Empresas. I. Sampaio, Cláudio Hoffmann. II. Título.

CDD 658.408

Bibliotecária Responsável
Ginamara Lima Jacques Pinto
CRB 10/1204