



**Responsabilidade Social em uma empresa fabricante de
eletrodomésticos: um estudo de caso**

Emily Chitto Lopes

Dissertação de Mestrado em Assessoria de Administração

Porto – 2017

INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DO PORTO

INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO



Responsabilidade Social em uma empresa fabricante de eletrodomésticos: um estudo de caso

Emily Chitto Lopes

**Dissertação de Mestrado
apresentada ao Instituto de Contabilidade e Administração do Porto para a obtenção do grau
de Mestre em Assessoria de Administração, sob orientação da Doutora Isabel Ardions e co-
orientação da Doutora Liliane Canopf**

Porto – 2017

INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DO PORTO

INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO

“Versão final”

Resumo

Este trabalho apresenta uma análise acerca da Responsabilidade Social (RS) de uma empresa fabricante de eletrodomésticos («Empresa X»), do sudoeste do Paraná, Brasil. Sabe-se que a RS tem estado cada vez mais presente nas organizações visto que as que almejam aumentar sua participação ou mesmo manter-se no mercado, são pressionadas pelos padrões sustentáveis determinados em legislações e exigências do mercado consumidor - que está mais atento a esses aspectos. Portanto, a presente pesquisa tem como objetivo geral compreender as ações de RS da «Empresa X», realizadora de vários projetos sociais, e verificar as motivações que levam os gestores a desenvolverem projetos relacionados a RS. Para o alcance deste objetivo, recorreu-se a entrevistas com pautas semiestruturadas, questionários e documentos, onde as análises se deram por meio da análise de conteúdo, e triangulação de dados a fim de tornar a pesquisa mais robusta. A pesquisa teve uma abordagem qualitativa, com método de estudo de caso descritivo, onde se observou a realidade da «Empresa X», e buscou-se responder a seguinte pergunta de pesquisa: O que motiva os gestores a investirem em ações de RS? E, as principais motivações encontradas, neste caso em específico, foram: gerar o desenvolvimento humano, e atender as expectativas da sociedade, incentivando o equilíbrio social; pôde-se verificar, cumulativamente, que as ações de RS tiveram início porque o fundador da empresa sempre teve apreço por ajudar a sociedade, podendo-se concluir que a «Empresa X» está num processo de transição da filantropia para a Responsabilidade Social.

Palavras-chave – Responsabilidade social, organizações, projeto social, estudo de caso.

Abstract

This assignment presents an analysis about the Social Responsibility (SR) of a company that produces home appliances («Company X»), from the southeast of Paraná, Brazil. It is known that the SR has been more and more present in the organizations, since the ones that want to increase their participation or even maintain their marketshare are pressed by the sustainable patterns determined by legislations and the demands of the consumer goods – which is more aware to this aspects. Therefore, the present research has as general objective to understand the actions of RS of the «Company X» that carries out several social projects and to verify the motivations that lead the managers to develop projects related to RS. To achieve these goals, we used semi-structured interviews, questionnaires and documents. Analysis were performed through content analysis, and data triangulation to make research more robust. The research had a qualitative approach, with a descriptive case study, where the reality of «Company X» was observed and we tried to answer the following research question: What motivates managers to invest in SR actions? And, the main motivations found, in this specific case, were: to generate human development and meet the expectations of the society, encouraging social balance; it was also possible to verify, that the SR actions started because the founder of the company always appreciated to help the society, allowing to conclude that the «Company X» is in a process of transition from philanthropy to Social Responsibility.

Key-words: Social responsibility, organizations, social project, study of case.

Agradecimentos

Ao Universo, por conceder e me permitir aproveitar todas as oportunidades;

Aos meus pais, Ruti e Darcy, por acreditarem em mim, e não medirem esforços para me auxiliar;

A minha irmã Aline e meu cunhado Diego, pelo apoio incondicional;

A minha orientadora, Isabel Ardions, por auxiliar no presente trabalho de forma ímpar, e por estar sempre disposta para sanar eventuais dúvidas;

A minha co-orientadora, Liliane Canopf, que desde o princípio fez as coisas acontecerem, estando presente desde a possibilidade de realização do intercâmbio, até o desenvolvimento do presente trabalho. E também por estar sempre disposta à auxiliar, bem como dar conselhos, se demonstrando além de ótima profissional, verdadeira amiga;

Ao professor Gilson Ditzel, por ter me despertado interesse pelo mundo da pesquisa acadêmica;

Aos meus amigos de intercâmbio, em especial à Letícia B., Maycon B., Christian P., Bruno N., Fernanda B., Bruno P. e Fábio T. por dividirem essa experiência comigo, superando todas as dificuldades;

A todos os meus amigos, em especial, Guilherme, Nivaldo, Ana Flávia, Jéssica e Bruna, que se fizeram presentes mesmo com a distância de 10.000 quilômetros;

A Universidade Tecnológica Federal do Paraná – Campus Pato Branco, e ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, por realizarem a parceria que possibilitou a mobilidade estudantil;

A todos os colaboradores da «Empresa X», que me receberam de braços abertos;

A todas as pessoas que fizeram de alguma forma parte da minha história, e que me tornaram quem sou hoje: **meu sincero obrigada!**

Lista de abreviaturas

CESMT – Clínica especializada em segurança e medicina do trabalho

CEO – *Chief Executive Officer* – Equivalente a diretor executivo

CTG – Centro de Tradições Gaúchas

DSC – Desempenho Social Corporativo

GRH – Gestor de Recursos Humanos

H – Hipótese

ONU – Organização das Nações Unidas

RS – Responsabilidade Social

RSC – Responsabilidade Social Corporativa

RSE – Responsabilidade Social Empresarial

SESI – Serviço Social da Indústria

SENAI – Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial

Índice geral

Introdução	1
Contextualização	2
Questão de investigação e objetivos de estudo	3
Motivação e relevância do tema	3
Metodologia e hipóteses de investigação	5
Capítulo I – Revisão de literatura	8
1. Responsabilidade Social	9
1.1 Histórico da RS.....	9
1.2 Conceitos de RS.....	11
1.3 Princípios da RS.....	12
1.4 Ferramentas de RS	13
1.5 Principais Modelos Conceituais de RS	14
1.5.1 Modelo Conceitual Tridimensional de Desempenho Social Corporativo (Carroll, 1979).....	14
a) Categorias de Responsabilidade Social	15
b) Problemas sociais envolvidos	16
c) Filosofia de Responsabilidade Social	16
1.5.2 Modelo de Performance Social Corporativa (Wartick e Cochran, 1985)	17
1.5.3 Pirâmide da Responsabilidade Social Corporativa (Carroll, 1991).....	18
a) Responsabilidades econômicas.....	19
b) Responsabilidade legal	19
c) Responsabilidade ética	19
d) Responsabilidade filantrópica	20
1.5.4 Modelo de Desempenho Social Corporativo (Wood, 1991).....	20
1.5.5 Modelo de Três Dimensões da Responsabilidade Social Corporativa (Schwartz e Carroll, 2003)	21
a) Puramente econômica	22
b) Puramente legal	22
c) Puramente ética	23
d) Econômica/ética	23
e) Econômica/legal	23
f) Legal/ética	23
g) Econômica/legal/ética	23
2. Organizações	24
2.1 Objetivos das organizações	24
2.2 Interesse pela adesão às políticas de RS	25
Resumo do Capítulo.....	26
Capítulo II – Metodologia da investigação	29

1. Objetivo do estudo empírico.....	30
2. Metodologia	30
2.1 Tipo de pesquisa e estudo	30
2.2 Instrumentos e coleta de dados	31
2.2.1 Construção dos instrumentos.....	32
2.2.2 Administração dos instrumentos e recolha de dados	33
2.2.3 Definição das hipóteses da investigação	33
2.2.4 Análise dos dados	34
2.3 Universo e Amostra.....	35
3. Objeto do Estudo de caso: «Empresa X»	36
3.1 Ações de RS desenvolvidas.....	37
Capítulo III – Apresentação e análise dos resultados	40
1 Procedimento utilizado na análise dos dados	41
2 Análises	41
2.1 Análise de conteúdo das entrevistas.....	41
2.2 Análise dos questionários	62
2.3 Análise documental	73
2.4 Triangulação de dados	77
2.5 Discussão dos resultados	83
Considerações e conclusões finais	89
Conclusão geral	90
Recomendações para a gestão	90
Limitações ao estudo	91
Sugestões para investigações futuras	91
Bibliografia	93
Apêndice A - Roteiro de entrevista CEO e GRH.....	97
Apêndice B - Questionário - colaboradores	100
Apêndice C - Categorias para análise documental.....	107
Apêndice D - Origem das pautas dos instrumentos.....	109

Índice de figuras

Figura 1 - As diferenças entre a Filantropia e a Responsabilidade Social	10
Figura 2 - Modelo Conceitual Tridimensional de Desempenho Social Corporativo	15
Figura 3 - Modelo de Performance Social Corporativa	18
Figura 4 - Pirâmide da Responsabilidade Social Corporativa	19
Figura 5 - Modelo de Desempenho Social Corporativo	20
Figura 6 - Modelo de Três Dimensões da Responsabilidade Social Corporativa	22
Figura 7 - Triangulação de dados	35
Figura 8 - Gênero dos respondentes	62
Figura 9- Idade dos respondentes	63
Figura 10 - Tempo em que o respondente exerce a atividade na empresa	63
Figura 11 - Área de atuação dos respondentes	63
Figura 12 - Formação dos respondentes	64
Figura 13 - Contribuição da empresa para a melhoria da comunidade local e meio ambiente	65
Figura 14 - Existência de projetos sociais e/ou ambientais na empresa	65
Figura 15 - A empresa preocupa-se com a higiene, saúde e segurança de seus funcionários	65
Figura 16 - A empresa valoriza e incentiva o desenvolvimento profissional dos seus funcionários	66
Figura 17 - Projetos Sociais são desenvolvidos frequentemente pela empresa	66
Figura 18 - A empresa atende de forma equilibrada às necessidades de fornecedores, funcionários e donos da empresa.....	66
Figura 19 - As pessoas de qualquer idade, etnia, cor e orientação sexual são tratadas com a mesma justiça e respeito na empresa	67
Figura 20 - Os produtos e serviços da empresa são muito importantes para a sociedade.....	67
Figura 21 - As Políticas de Responsabilidade Social da empresa beneficiam concorrentes, funcionários e a economia local	67
Figura 22 - Participação dos respondentes nos Projetos Sociais realizados pela empresa	68
Figura 23 - Projetos que os respondentes já participaram	70
Figura 24 - Percepção dos respondentes sobre as motivações da empresa em realizar projetos sociais.....	71

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Ferramentas de RS utilizadas por empresas	13
Tabela 2 - Histórico da RS	26
Tabela 3 - Conceitos de RS	26
Tabela 4 - Princípios da RS	27
Tabela 5 - Ferramentas de RS.....	27
Tabela 6 - Modelos Conceituais de RS.....	28
Tabela 7 – Perpectivas dos objetivos das organizações	28
Tabela 8 - Categorias a priori.....	32
Tabela 9 - Categorias do roteiro da pesquisa documental	33
Tabela 10 - Resumo da análise da categoria 1 das entrevistas	58
Tabela 11 - Resumo da análise da categoria 2 das entrevistas	58
Tabela 12 - Resumo da análise da categoria 3 das entrevistas	61
Tabela 13 - Resumo da análise da categoria 4 das entrevistas	61
Tabela 14 - Resumo da análise da categoria a posteriori	62
Tabela 15 - Caracterização predominante dos respondentes	64
Tabela 16 - Resultado da aplicação dos questionários	68
Tabela 17 - Influência do Gênero na participação dos projetos	71
Tabela 18 - Influência do tempo de serviço na empresa na participação dos projetos.....	72
Tabela 19 - Influência da idade na participação dos projetos.....	72
Tabela 20 - Análise dos Projetos Sociais.....	73
Tabela 21 - Resumo da análise dos projetos sociais.....	76
Tabela 22 - Triangulação de dados sobre os Projetos ambientais e sociais.....	77
Tabela 23 - Triangulação de dados sobre a frequência dos projetos sociais.....	79
Tabela 24 - Triangulação de dados sobre os programas que levam em consideração a saúde, higiene e segurança dos colaboradores	79
Tabela 25 - Triangulação de dados sobre a valorização e incentivo do desenvolvimento profissional dos colaboradores	80
Tabela 26 - Triangulação de dados sobre as motivações dos gestores em realizar ações de RS.....	81
Tabela 27- Triangulação de dados sobre a transição da filantropia para a RS.....	82
Tabela 28 - Projetos em desenvolvimento em 2017	84
Tabela 29 - Análise dos projetos em funcionamento no ano de 2017	85

O inesperado surpreende-nos. É que nos instalamos de maneira segura em nossas teorias e ideias, e estas não têm estrutura para acolher o novo. Entretanto, o novo brota sem parar. Não podemos jamais prever como se apresentará, mas deve-se esperar sua chegada, ou seja, esperar o inesperado. E quando o inesperado se manifesta, é preciso ser capaz de rever nossas teorias e ideias, em vez de deixar o fato novo entrar a força na teoria incapaz de recebê-lo.

Edgar Morin

Introdução

Contextualização

A Responsabilidade Social (RS), segundo Tenório (2006) é um tema recente e polêmico, uma vez que envolve a discussão acerca da intenção das organizações. O autor relata que a intenção poderia ser apenas auferir maiores lucros através de ações de RS, ou implantá-las num contexto mais amplo, observando-se a real preocupação com a sociedade e meio ambiente.

Com a evolução da sociedade em questões referentes à qualidade de vida e trabalho, as empresas acabaram por ter de assumir a responsabilidade por suas externalidades (Drucker, 1993). Isso tem ocorrido desde 1950, quando a insatisfação dos colaboradores com longas jornadas, e más condições de trabalho começaram afetar a saúde e meio ambiente da população (Tenório, 2006).

Da mesma forma que a sociedade, o mercado também evoluiu para corresponder às necessidades e exigências dos consumidores, e isso se dá pela consciência da sociedade em relação à sustentabilidade, fazendo com que a população atualmente opte por produtos de empresas que demonstrem ter preocupação com o seu entorno. Neste sentido, Donaldson e Preston (1995) acreditam que uma organização que tem seus objetivos orientados pelos interesses de bem-estar geral, além de seus próprios interesses financeiros, estaria numa relação de possível troca de benefícios, o que poderia fazer com que as organizações usassem a RS como uma ferramenta de estratégia.

Quanto à efetiva aplicação das ferramentas de RS, Tenório (2006) descreve que as ações sociais nas organizações começaram a surgir no século XX, com a primeira ferramenta: o filantropismo. E então com o passar do tempo, outras ações como voluntariado empresarial, cidadania corporativa, responsabilidade social e desenvolvimento sustentável foram sendo incorporadas.

Mintzberg (1983) afirma que até o final de 1970, a RS não era valorizada, sendo que apenas em 1980 ela passou a ser considerada indispensável ao funcionamento das organizações; isso porque tratava-se do período pós-industrial, onde os administradores já estavam valorizando o ser humano, e entendendo que as organizações tinham que lidar com as consequências de suas atividades ao ambiente externo.

A Responsabilidade Social, segundo a Comissão Europeia (2001, p.7) é “a integração voluntária de preocupações sociais e ambientais por parte das empresas nas suas operações e na sua interação com outras partes interessadas”. No entanto, em 2011 a Comissão (2011, p.7) atualiza, bem como simplifica o conceito, trazendo a ideia de que a RS é “a responsabilidade das empresas pelo impacto que tem na sociedade”.

Diante do exposto, nota-se que a preocupação com a RS tem aumentado, principalmente porque as relações comerciais têm crescido com a globalização, e as pessoas têm fácil acesso a produtos e serviços de todo mundo. Além disso para manterem-se ou até mesmo expandirem o espaço no mercado, as organizações devem estar atentas às consequências de suas ações internas e externas, bem como as soluções para a minimização destas. Este é o principal motivo pelo qual o interesse e a

necessidade de investimento em ações de RS por parte das organizações têm crescido e também o que têm incentivado investigações científicas acerca deste tema e de suas ferramentas.

É neste contexto que a presente pesquisa se baseia, e no qual se pretende compreender as ações da «Empresa X» e estudar as motivações para a realização de ações de RS.

Questão de investigação e objetivos de estudo

A Responsabilidade Social (RS) tem recebido cada vez mais a atenção das organizações, isso deve-se a inúmeros fatores, como: ética, vantagem competitiva, reposicionamento no mercado, reputação, dentre outros. E sendo ela essencial ao crescimento sustentável da sociedade, faz-se necessário compreender as motivações que levam os gestores a estudarem a RS e relacioná-la com as estratégias organizacionais.

Mediante o exposto, tem-se como objetivo geral a compreensão das ações de RS da «Empresa X», e as suas motivações, levando em consideração a visão dos gestores e colaboradores, bem como documentos fornecidos pela empresa. E para que este objetivo fosse atingido com sucesso, alguns objetivos específicos foram traçados:

- Caracterizar a «Empresa X» e seus projetos relacionados com a RS;
- Verificar ações em relação aos colaboradores da «Empresa X»;
- Verificar a visão dos colaboradores em relação aos projetos de RS da empresa;
- Identificar as motivações dos Gestores para a adoção de ações de RS.

Portanto, esta pesquisa tem por objetivo responder ao seguinte questionamento: O que motiva os gestores da «Empresa X» a investirem em ações de RS?

Motivação e relevância do tema

A discussão acerca da RS intensificou-se no período pós-industrial (1950), diante das necessidades da sociedade, mas as práticas iniciaram-se apenas em 1960, difundindo cada vez mais o conceito (Tenório, 2006). Dessa forma surgiu também a necessidade de se analisar a RS nas organizações e ano após ano foram desenvolvidos vários modelos, tendo-se como referência os seguintes modelos:

- a) Modelo Conceitual Tridimensional de Desempenho Social Corporativo (Carroll, 1979);
- b) Modelo de Performance Social Corporativa (Wartick e Cochran, 1985);
- c) Pirâmide da Responsabilidade Social Corporativa (Carroll, 1991);
- d) Modelo de Desempenho Social Corporativo (Wood, 1991);

e) Modelo de Três Dimensões da Responsabilidade Social Corporativa (Schwartz e Carroll, 2003).

Esses modelos foram criados através de análises, comparações e adaptações, em busca de uma melhor forma de se avaliar os impactos das organizações na sociedade, e de potenciais soluções que permitissem uma avaliação próxima da realidade das empresas e sociedade.

Para contextualizar a presente pesquisa no âmbito acadêmico, analisaram-se vários trabalhos, dentre eles, destaca-se o de Freire et al. (2008) por ter realizado uma ampla pesquisa de comparação entre os modelos internacionais de RS, buscando encontrar a articulação entre a RS e a vantagem competitiva. Após análise bibliométrica, esses autores chegaram à conclusão de que os modelos mais recentes e mais citados em artigos científicos são: Carroll (1979), Wartick e Cochran (1985), Carroll (1991), Wood (1991) e Schwartz e Carroll (2003). Entretanto, o foco da pesquisa de Freire et al. (2008) era verificar se os modelos poderiam suportar integrações entre RS e vantagem competitiva, tendo concluído que existe essa possibilidade sob o enfoque das dimensões individual, organizacional e social, e ainda que a RS pode ser utilizada como ferramenta estratégica para obter vantagem competitiva, podendo ser um fator atrativo para os administradores implantarem ações de RS nas organizações.

O estudo de Andrade et al. (2010), por sua vez, trouxe uma abordagem de trabalho diferente. Eles realizaram a análise do balanço social de duas empresas do ramo siderúrgico de Minas Gerais, por meio da análise de conteúdo e de fotografias, usando como suporte teórico a pirâmide de Carroll (1991). O resultado da pesquisa demonstrou que o apesar do discurso das organizações relatarem uma preocupação com a ética, e apontá-la como razão para investirem em RS, a real motivação era o reforço da marca e do posicionamento corporativo.

Já o estudo de Bacurau (2014) teve como objeto de análise uma empresa prestadora de serviços elétricos, visando compreender a RS da mesma, na visão dos gestores e colaboradores. O instrumento de pesquisa foi uma versão adaptada de Oliveira (2010) e Macedo (2010), que se basearam no modelo de Carroll (1979), e os resultados foram diferentes da pesquisa de Andrade et al. (2010). Os estudos apontaram que a organização tinha real preocupação com a qualidade de vida, saúde e segurança dos colaboradores, mas que deixava a desejar quanto à parte ambiental, embora esta parte estivesse sendo desenvolvida. Quanto às motivações para a prática da RS, os gestores apontaram para questões éticas e de valores, conservação da reputação e manutenção da qualidade de vida dos colaboradores. Dessa forma, Bacurau (2014) concluiu que as práticas de RS vêm sendo implantadas, acompanhadas e avaliadas a fim de atingir resultados melhores a cada ano, em um âmbito geral.

Como pôde-se observar, a RS é um tema relevante no âmbito social e corporativo, uma vez que estes estão intrinsecamente relacionados. Dessa forma, justifica-se o esforço de pesquisar e entender quais são os fatores que motivam os gestores a minimizar o impacto das atividades empresariais para a sociedade.

Esta pesquisa motiva-se pelo fato de que as organizações causam impactos à sociedade, e que por obterem vantagens lucrativas pelo exercício da atividade, deveriam buscar contribuir para o bem-estar social. A Constituição da República Federativa do Brasil, de 1988, no seu Art.º 225 dispõe que:

Todos têm direito ao meio ambiente ecologicamente equilibrado, bem de uso comum do povo e essencial à sadia qualidade de vida, impondo-se ao Poder Público e à coletividade o dever de defendê-lo e preservá-lo para as presentes e futuras gerações.

Observa-se que é dever de todos garantir qualidade de vida para a presente e futuras gerações, especificamente quem a coloca em risco para obter vantagens.

Cabe ressaltar que durante o início da era industrial, o foco das organizações era o lucro, sem internalizar seus impactos. Mas com o passar do tempo, os problemas sociais e ambientais foram ficando cada vez mais evidentes, e logo notou-se que muitos deles haviam sido agravados pelo desenvolvimento de atividades organizacionais. Sendo assim, a população acabou por solicitar o amparo das organizações para solucionar ou minimizar os problemas, e foi então que a discussão acerca da RS se intensificou.

Atualmente, com as relações globais intensificadas, as pessoas têm acesso a produtos e serviços de todo o mundo, e atender o bem-estar social, preocupando-se em minimizar os impactos que suas atividades causam, tem sido bem visto pela sociedade, e muitas vezes considerado um diferencial competitivo junto aos consumidores.

Oliveira (2010, p.20) corrobora:

As empresas portanto, passam a ser avaliadas não somente por seus balanços de lucratividades, mas também pela forma como põem em prática seus posicionamentos competitivos no mercado, pelo modo como tratam os colaboradores, o meio ambiente e todos àqueles que, de maneira direta ou indireta, possam ser atingidos por seus modos de fazer negócios, os denominados *stakeholders*¹.

Dessa forma é necessário que os pesquisadores estudem as organizações e a RS para compreender quais são os fatores que motivam o desenvolvimento e execução das ações de RS, já que estas são essenciais para o desenvolvimento saudável da sociedade.

Metodologia e hipóteses de investigação

Foi realizada uma investigação com recursos de dados secundários, como artigos, teses de mestrado e doutoramento, anais de congressos nacionais e internacionais, legislação, revistas científicas,

¹ “Qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar, ou que é afetado pela realização dos objetivos da organização”. (Freeman, 1999, p. 46)

relatórios, e bases de dados científicas (Science Direct, Scopus, e Scielo). E foram coletados dados primários resultantes dos instrumentos de pesquisa aplicados.

Acerca da aplicação da pesquisa, escolheu-se a «Empresa X» por ser uma das maiores empresas do sudoeste do Paraná, e por ser conhecida na cidade de Pato Branco e região por suas ações que demonstram a preocupação com o bem-estar da sociedade. Dessa forma, o presente trabalho tem como objetivo geral compreender as ações de RS da «Empresa X» e as suas motivações, levando em consideração a visão dos gestores e colaboradores.

Para alcançar os objetivos propostos, foi realizado um estudo de caso descritivo, com abordagem qualitativa, no qual foram utilizadas três ferramentas: as entrevistas semiestruturadas com o *Chief Executive Officer* (CEO) e o Gestor de Recursos Humanos (GRH) (apêndice A); os questionários fechados, aplicados à uma amostra de 209 colaboradores (apêndice B); e a análise documental (apêndice C). Posteriormente, foi utilizada a triangulação para o cruzamento das informações a fim de tornar o estudo mais confiável, uma vez que de acordo com Bruchez et al., (2015) os estudos de caso qualitativos são alvo de discussões quanto à fidelidade dos resultados, já que estão sujeitos à interpretação dos pesquisadores.

A análise dos dados obtidos por meio dos questionários se deu pelo Microsoft Excel (2015), e os dados obtidos nas entrevistas e documentos, por meio da análise de conteúdo. E por fim, foi realizada a triangulação de dados para o cruzamento das informações obtidas.

Acerca das hipóteses vale-se elencar que por se tratar de pesquisa qualitativa, não se tem ao certo quais são as hipóteses de todos os instrumentos, visto que as entrevistas acabam por gerar várias informações desconhecidas pelo pesquisador. No entanto, foram elencadas hipóteses para as entrevistas, baseadas nos trabalhos de Oliveira (2010) e Bacurau (2014), a fim de estruturar a discussão dos resultados; levadas em consideração a caracterização dos colaboradores nos questionários, onde foram verificadas as variáveis que poderiam influenciar a percepção do colaborador em relação à RS; e em relação a pesquisa documental, foi tomado como base as categorias definidas por Carroll (1991) objetivando verificar onde a maioria dos projetos se enquadram; e por fim, verificado por meio da triangulação de dados se os dados obtidos são condizentes entre si.

Este trabalho está dividido em três seções principais: Capítulo I - Revisão de literatura, Capítulo II – Metodologia da investigação, Capítulo III – Apresentação e análise dos resultados, além da Introdução e Conclusão.

Capítulo I – Revisão de literatura

Este capítulo compreende a revisão de literatura de assuntos relevantes ao tema estudado, para compor base teórica para a sustentação dos objetivos propostos, e está dividido em 2 seções: (i) Responsabilidade Social; e (ii) Organizações.

1. Responsabilidade Social

O debate sobre Responsabilidade Social (RS) ocorre desde o início do século XX, e com o desejo de aumentar a participação no mercado ou até mesmo reforçar a posição para manter-se nele, as organizações precisam estar atentas às exigências dos consumidores, que com o passar do tempo passaram a levar em consideração os impactos que estas têm sobre a sociedade.

1.1 Histórico da RS

Para Tenório (2006), a análise da história da Responsabilidade Social das empresas divide-se em dois momentos: industrial e pós-industrial. O industrial compreende o início do século XX até 1950, iniciando-se com o filantropismo; e o segundo, depois da década de 1950, se estendendo até hoje.

No primeiro período, que se iniciou com a Revolução Industrial em Inglaterra, a sociedade estava transitando da economia agrícola para a industrial, investindo em tecnologias, e mudando os processos produtivos. Nesta época o princípio da iniciativa privada era predominante, assim como a ideologia econômica (o liberalismo) de Adam Smith, Malthus, David Ricardo e Stuart Mill (Tenório, 2006).

Para a teoria liberalista se o Estado não interferisse na economia, não prejudicando a ampla concorrência, os benefícios do desenvolvimento econômico seriam divididos entre toda a sociedade. E o Estado, segundo Tenório (2006, p. 14):

[...] seria responsável pelas ações sociais, pela promoção da concorrência e pela proteção da propriedade. Já as empresas deveriam buscar a maximização do lucro, a geração de empregos e o pagamento de impostos.

Nesse contexto, a preocupação social acabava por não fazer parte das organizações, pois nesse período elas eram tidas apenas com função econômica, não tendo ligações com aspectos sociais e ambientais.

No entanto, no período industrial, com a evolução da tecnologia e os novos processos de produção, as organizações ampliaram suas produções, e a discussão acerca das obrigações sociais surgiu em relação aos colaboradores. Isso ocorreu porque a sociedade começou a sofrer problemas relacionados à qualidade de vida, degradação do meio-ambiente e más condições de trabalho (Tenório, 2006).

Bartoncello e Chang (2007) relatam que a discussão acerca da RS começou em 1950, mas apenas dez anos depois é que as práticas e os conceitos começaram a difundir-se. Neste período os gestores das organizações começam a entender que a responsabilidade vai muito além de aumentar a receita, e passam a adotar posturas de caráter social.

No entanto, para Sousa (2010) há uma linha evolutiva que vai do altruísmo pessoal do proprietário, em seguida a filantropia empresarial, marcada por ações em parceria com entidades, e então a RS. Cabe frisar que a filantropia foi o primeiro indício de RS, mas que possui caráter distinto. Tenório (2006) relata que no início do século XX as empresas realizavam apenas atos filantrópicos que remetem a atitudes assistencialistas como doações e criação de fundações e que a sociedade foi evoluindo para chegar na RS, que ainda não possui um conceito pacífico.

Portanto faz-se importante ressaltar que RS é diferente de Filantropia. Segundo Rothgiesser (2004) a filantropia empresarial está mais ligada às ações pontuais que visam o assistencialismo quando a sociedade mais precisa, diferente da RS, que obedece um processo sistematizado de atuação social, incorporando mudanças de ação multiplicadora e sustentável.

Dessa forma, faz-se necessário trazer um quadro de distinção entre os dois termos:

Figura 1 - As diferenças entre a Filantropia e a Responsabilidade Social

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

Fonte: Melo Neto e Fróes, 2001, p.28

Quanto à RS propriamente, desde que foi discutida pela primeira vez, demorou 20 anos para se tornar debate público, pois somente em 1970 vieram à tona problemas sociais como a pobreza, desemprego, crescimento econômico e suas consequências, dentre outros. Então por pressão da sociedade, que não estava satisfeita com o que o Estado estava oferecendo, as organizações iniciaram a inserção de ações sociais, objetivando melhorar a situação social (Tenório, 2006).

Em 1979, Carroll traz a discussão acerca da RS de forma ampla, propondo um modelo conceitual com categorias que relacionavam a empresa e a sociedade, ressaltando que as organizações devem ser muito mais do que meras arrecadadoras de lucros e respeitadoras das leis.

Então no período denominado “pós-industrial”, as organizações passam a procurar compreender o significado de RS, implementando em seus planos estratégicos ações que valorizavam o ser humano, a qualidade de vida e os cuidados com o meio ambiente. Neste ponto, cabe ressaltar que por muito tempo o conceito de RS não foi muito claro, e para que as organizações consigam determinar políticas de RS em seus planos, é necessário entender o que é a RS e qual a sua função. E este será o próximo tópico abordado neste capítulo.

1.2 Conceitos de RS

O conceito de Responsabilidade Social tem uma longa e variada história. Segundo Carroll (1999) é possível traçar evidências de preocupação com a RS durante séculos, mas a produção escrita sobre o assunto começou apenas nos últimos cinquenta anos.

O Comitê Europeu (2001, p.7) traz o conceito de que a RS é “a integração voluntária de preocupações sociais e ambientais por parte das empresas nas suas operações e na sua interação com outras partes interessadas”. No entanto, em 2011 a Comissão atualiza o conceito, trazendo a ideia de que a RS é “a responsabilidade das empresas pelo impacto que tem na sociedade” (2011, p.7).

Dessa forma, fica claro o que é a Responsabilidade Social e qual sua função, entretanto há algumas discussões acerca da abrangência do termo. Eon (2015) relata que pesquisadores utilizam três termos e que estes são complementares ou redundantes: Responsabilidade Social (RS), Responsabilidade Social Corporativa (RSC) e Responsabilidade Social Empresarial (RSE). Segundo o autor, a diferença está nos dois últimos, que tratam de conceitos novos e complementares à Responsabilidade Social, sendo a RSC mais utilizada para estudos em empresas de grande porte, com ações focadas ao ambiente interno, e a RSE seria mais voltada para a transparência, ética e valores na relação entre a organização e os *stakeholders*.

Sousa (2010) relata que por ser um tema recente, e inacabado, é comum se utilizar expressões como se fossem sinônimos de RS. Portanto, no presente trabalho optou-se pelo uso do conceito genérico de Responsabilidade Social (RS), adotado pela Comissão Europeia em 2011, mas reconhece-se que há vários termos complementares, e que existe distinções entre eles. Por isso cabe ressaltar que apesar da padronização, trata-se de uma empresa de grande porte, com ações voltadas para o ambiente interno e externo.

Na tentativa de formalizar o significado de RS tem-se os autores Keith Davis (1960), Joseph W. Mcguire (1963), William Frederick (1960) e Clarence C. Walton (1967) que foram evidenciados no trabalho de Carroll (1999).

Em seu artigo *Corporate Social Responsibility - Evolution of a Definitional Construct*, Carroll (1999) traz vários autores e suas definições do tema:

a) Davis (1960) retrata que a RS não é uma ideia muito clara, mas que deve ser pensada no contexto organizacional e a conceitua como “tomadas de decisões e ações que levem em consideração mais do que interesse técnico e econômico da empresa”². Além disso, o autor afirmava que as escolhas das ações de RS podiam ser justificadas nos ganhos econômicos que as empresas poderiam obter a longo prazo.

² (tradução da autora)

b) Mcquire (1963) pressupõe que a ideia central da RS é que a organização não possui responsabilidades só econômicas e legais, mas certamente responsabilidades em relação à sociedade e que estas vão muito além das já mencionadas.

c) Frederick (1960) afirma que os meios de produção de uma organização devem ser empregados de forma que a produção e arrecadação financeira possam aumentar o bem-estar social. E também acredita que os recursos econômicos devem ser utilizados para fins sociais e não apenas para os interesses individuais de cada organização.

d) Walton (1967) relata que as organizações precisam entender que deve haver uma relação entre elas e as ferramentas de RS, sendo que o conceito deve estar presente nas escolhas dos gestores de topo, assim como nos objetivos das organizações.

Dessa forma, pode-se verificar que a RS é a preocupação da empresa em integrar suas políticas empresariais com ações que visem o bem-estar social, e que são regidas por princípios que visam proporcionar qualidade de vida à sociedade. E estes princípios que permeiam a RS serão o tema do próximo tópico.

1.3 Princípios da RS

A RS é regida por princípios, que segundo Wood (1991) expressam algo fundamental que as pessoas acreditam ser verdade, ou é um valor básico que motiva as pessoas a agirem³.

Wood (1991) descreve os princípios da RS em três grupos:

a) Legitimidade: A sociedade concede legitimidade e poder às organizações, entretanto, os que não atuarem de forma responsável, tendem a perdê-lo.

b) Responsabilidade pública: As organizações são responsáveis pelos resultados relacionados ao envolvimento com a sociedade.

c) Discrição gerencial: Os gerentes são atores morais e são obrigados a exercer o poder discricionário disponível, buscando resultados socialmente aceitáveis.

Dentre os vários conceitos sobre RS já abordados no tópico específico sobre estes, alguns pontos podem ser convertidos em princípios segundo Crowter e Aras (2008):

a) Sustentabilidade: Esse princípio está relacionado com a preocupação dos efeitos das ações tomadas no presente e que serão refletidas no futuro. Implica na responsabilidade em utilizar recursos que

³ A principle expresses something fundamental that people believe is true, or it is a basic value that motivates people to act. (Wood, p. 695, 1991)

podem ser regenerados, e a forma para mensurar a sustentabilidade é analisar a razão entre os recursos consumidos pela organização e a capacidade de os recursos serem regenerados.

b) Responsabilização: Está relacionada ao fato de assumir as responsabilidades futuras por ações;

c) Transparência: Está relacionada ao fato de deixar as ações de RS serem claras ao ambiente externo da organização.

Dessa forma, pode-se notar que a ideia de RS está norteada por princípios ligados à ética, transparência e responsabilização das organizações para com a sociedade, e que estes podem se concretizar através das denominadas ferramentas de RS, que serão abordadas no tópico a seguir.

1.4 Ferramentas de RS

Conforme relata Serva (2009), já se entrou num consenso de que nos meios organizacionais a não consideração das questões socioambientais pode conduzir uma organização à ruína. E no contexto atual, as ferramentas de RS se fazem necessárias já que estabelecem padrões para a implementação de estratégias de negócio bem sucedidas (Dahlsrud, 2008).

A Norma internacional de Responsabilidade Social – ISO 26.000 (2010, p.88), traz o conceito de ferramenta de RS, definindo que “refere-se a um sistema, metodologia ou meio semelhante relacionado a uma iniciativa específica de responsabilidade social, e destina-se a ajudar organizações a atingir um objetivo específico relacionado à responsabilidade social”.

Segundo Louette (2007) desde a década de 90 um grande número de ferramentas vêm sendo criadas com o objetivo de traduzir conceitos de RS e desenvolvimento sustentável em práticas. Ligteringen e Zadek (2005) relatam que as empresas utilizam diferentes ferramentas para atingirem seus objetivos sociais e relatam em seu trabalho empresas reais e suas ferramentas, conforme tabela 1:

Tabela 1 - Ferramentas de RS utilizadas por empresas

Empresas	Ferramentas de RS
BASF	Conselho Europeu da Indústria Química Ambiental e Recomendações de Segurança de Dados, <i>Global Reporting Initiative</i> , IFAC's ISAE3000, Atuação Responsável, Pacto Global da ONU.
BHP Billiton	<i>Global Reporting Initiative</i> , Conselho Mineral do Código de Gestão Ambiental Australiano, Pacto Global da ONU.
BP	Garantia de padrão AA1000, Norma de Auditoria ISA100, <i>Global Reporting Initiative</i> , ISO14001, Pacto Global da ONU, <i>GHG Protocol</i> .
Nike	AA1000, Código de Conduta - Fair Labor Association, <i>Global Reporting Initiative</i> , <i>The next step</i> , Pacto Global da ONU.
Shell	<i>Global Reporting Initiative</i> , Norma Internacional para Trabalhos de Segurança, Pacto Global da ONU, <i>GHG Protocol</i> .

Tata	<i>Global Reporting Initiative</i> , ISSO 14001, SA8000, Pacto Global da ONU.
------	---

Fonte: Traduzido de Ligteringen e Zadek (2005)

Dessa forma, pode-se observar que as empresas determinam as ferramentas de acordo com seus objetivos sociais, e que estes não são fáceis de se determinar. Isso porque conforme já foi relatado, a RS é voluntária, sendo então subjetiva, o que faz com que o estudo das ações e motivações se torne complexo. Sendo assim, na tentativa de mensurar e entender a RS, vários modelos têm sido desenvolvidos desde a década de 70, e estes serão apresentados no tópico a seguir.

1.5 Principais Modelos Conceituais de RS

Os modelos de gestão da RS, segundo Bacurau (2014), precisam ser utilizados e orientados estrategicamente para que metas sejam alcançadas, então torna-se fundamental a determinação dos princípios norteadores, e que estes sejam colocados nos planos e orçamentos, para que a RS possa se concretizar através de políticas e ações.

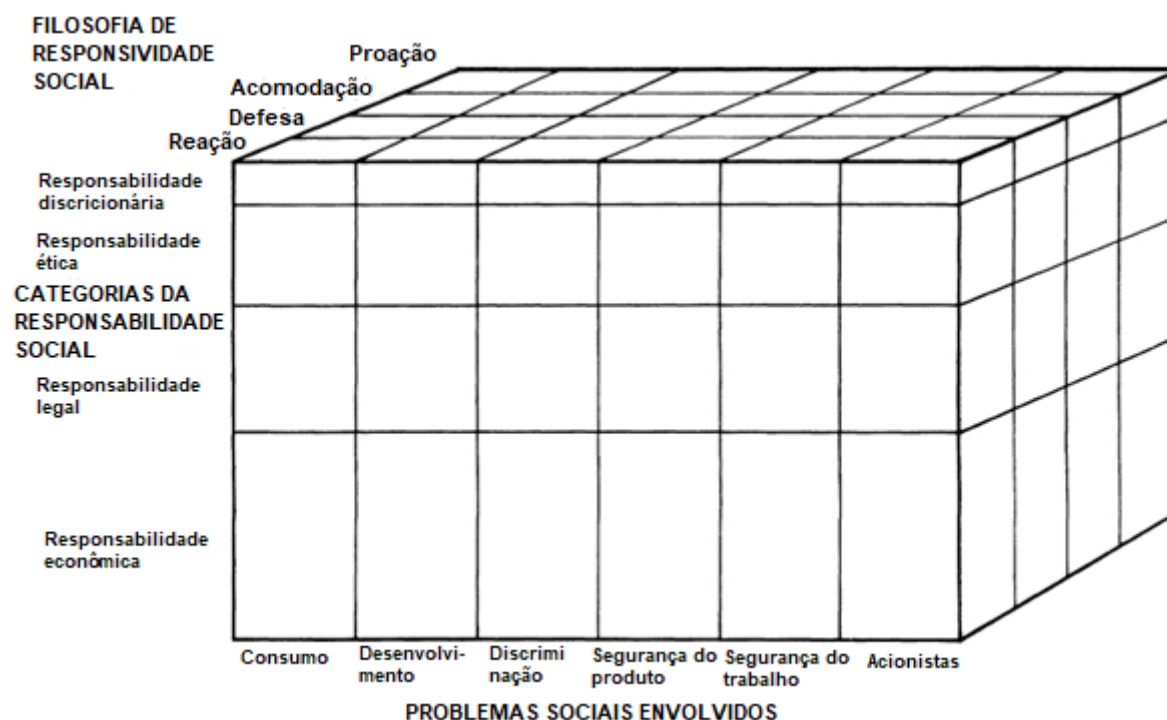
Nesse sentido, Bacurau (2014, p.37) ainda afirma que “os modelos exigem adaptação a mudanças e flexibilidade, além da preparação da área de recursos humanos para alinhar as competências humanas às estratégias do negócio da empresa, capacitando gestores para que sejam estimuladores e multiplicadores deste processo”.

Freire et al. (2009) pesquisaram os trabalhos mais citados em artigos e teses que relacionavam a RS à vantagem competitiva, o que poderia tornar a implantação de ações mais atrativa. E dessa forma identificaram cinco modelos predominantes em trabalhos acadêmicos:

1.5.1 Modelo Conceitual Tridimensional de Desempenho Social Corporativo (Carroll, 1979)

Carroll desenvolveu em 1979 o Modelo Conceitual Tridimensional de Desempenho Social corporativo, estabelecendo quatro componentes da RS: econômica, legal, ética, discricionária.

Figura 2 - Modelo Conceitual Tridimensional de Desempenho Social Corporativo



Fonte: Traduzido de Carroll (1979, p. 503)

a) Categorias de Responsabilidade Social

Responsabilidade econômica

A primeira e principal responsabilidade social das organizações é de ordem econômica, e por isso tem a responsabilidade de produzir bens e serviços que a sociedade deseja, e deve vendê-los de forma a que obtenham lucro (Carroll, 1979).

Responsabilidade legal

Assim como a sociedade sancionou o sistema econômico permitindo que as empresas assumissem o papel produtivo como um cumprimento parcial do "contrato social", também estabeleceu as regras básicas - as leis e os regulamentos - sob as quais as empresas devem operar. A sociedade espera que os negócios cumpram sua missão econômica, mas que não passem do marco das exigências legais (Carroll, 1979).

Responsabilidade ética

Embora as categorias anteriores englobem normas éticas, existem comportamentos e atividades adicionais que não são necessariamente apreciadas por legislação, mas que são esperadas pelos membros da sociedade (Carroll, 1979).

As responsabilidades éticas são subjetivas e difíceis de serem atendidas pelas organizações, no entanto nos últimos anos esse tipo de responsabilidade está sendo enfatizada, porque a sociedade tem expectativas além do cumprimento de requisitos legais (Carroll, 1979).

Responsabilidade discricionária

As responsabilidades discricionárias são aquelas sobre as quais a sociedade não tem uma mensagem clara, é ainda mais subjetiva que as responsabilidades éticas (Carroll, 1979).

Carroll, em 1979 teve dúvidas acerca de tratar-se mesmo de uma responsabilidade ou não, isso porque trata-se mais de um papel voluntário e a decisão de assumi-lo depende exclusivamente da organização.

Facto é que não são exigidos por legislação, e normalmente não são esperados pela sociedade. Tem-se como exemplo as contribuições filantrópicas, programas para toxicodependentes, dentre outras ações nesse sentido (Carroll, 1979).

b) Problemas sociais envolvidos

Ao desenvolver o modelo conceitual de Responsabilidade Social, Carroll (1979) não especificou somente a natureza das responsabilidades, mas também objetivou identificar as questões sociais ou áreas a elas interligadas.

Então, não exaurindo todas as questões sociais, apenas as levou em consideração, uma vez que as “questões” mudam de organização para organização. O autor cita como exemplo a segurança de produtos, discriminação, saúde ocupacional, ética empresarial, dentre outras, conforme disposto na figura 2. Por muitas décadas esses temas não tinham tanta relevância no âmbito organizacional, por isso concluiu que os problemas organizacionais estão sempre em fluxo, pois a medida que o tempo passa, a ênfase em questões sociais também aumenta.

Dessa forma, neste modelo conceitual, tem-se o reconhecimento de que as questões sociais devem ser identificadas como um aspecto importante do desempenho social das empresas, mas não há acordo sobre quais questões devem ser (Carroll, 1979).

c) Filosofia de Responsividade Social

Para completar o modelo conceitual de Carroll (1979) é necessário que um terceiro componente seja identificado e discutido. O terceiro aspecto do modelo aborda a filosofia, o modo ou a estratégia por trás da resposta empresarial em relação à RS e às questões sociais.

O termo geralmente usado para descrevê-lo é "responsividade social", e esta pode variar de nenhuma resposta (não fazer nada) a uma reação proativa (fazer muito). Assume-se aqui que as empresas têm uma responsabilidade social e que o foco principal não está na aceitação pela gerência de uma obrigação moral, mas no grau e tipo de ação gerencial (Carroll, 1979). Segundo o autor, vários autores trouxeram esquemas conceituais acerca da responsividade, e cita como exemplo Lan Wilson (1974)

que traz quatro estratégias: Reação, defesa, acomodação e proação; e as filosofias de Terry McAdam (1973) aplicam-se às estratégias de Wilson, sendo: esforçar-se por todo o caminho, fazer apenas o que é necessário, ser progressista e liderar a indústria⁴.

Ser responsivo permite que as organizações ajam em suas responsabilidades sociais sem focarem somente em problemas de definição, e sim na análise sobre quais são suas verdadeiras responsabilidades antes de agir (Carroll, 1979).

1.5.2 Modelo de Performance Social Corporativa (Wartick e Cochran, 1985)

Wartick e Cochran (1985) elaboraram um modelo de Performance Social Corporativa com o intuito de avaliar a evolução do desempenho social por meio de uma estrutura construída por princípios, processos e política, e com base em três desafios da RS: responsabilidade econômica, responsabilidade pública e responsabilidade social (Bacurau, 2014).

Segundo Macedo (2010) os autores definiram desafios de RS, e cada um deles tenta definir o escopo da RS na sociedade e os critérios de mensuração da performance da empresa na área social.

O primeiro desafio está relacionado à responsabilidade econômica, que é a garantia de que os interesses financeiros (acionistas, gestores, colaboradores) não serão colocados em segundo plano, no entanto a RS não deve ser limitada por essa responsabilidade (Macedo, 2010).

O segundo desafio, ainda segundo Macedo (2010, p.40) trata-se de “verificar que existe a responsabilidade pública, que consiste nas ações praticadas pela empresa que impactam ou ocasionam mudanças na sociedade e na opinião pública”.

E a responsividade social, o terceiro desafio, está relacionada ao processo de resposta social, mais precisamente às pressões sociais.

⁴ His philosophies are (1) “fight all the way,” (2) “Do only what is required,” (3) “Be progressive,” and (4) “lead the industry”. (Carroll, 1979, p. 502)

Figura 3 - Modelo de Performance Social Corporativa

PRINCÍPIOS	PROCESSO	POLÍTICA
Responsabilidade Social Empresarial 1. Econômica 2. Legal 3. Ética 4. Discricionária	Responsividade Social 1. Reativa 2. Defensiva 3. Acomodativa 4. Pró-ativa	Gestão dos Aspectos Sociais 1. Identificação dos Aspectos 2. Análise dos Aspectos 3. Desenvolvimento da resposta
Dirigido ao: 1. Contrato social do negócio 2. Negócio como um agente moral	Dirigido à: 1. Capacidade de resposta a alterações das condições sociais; 2. Abordagens de gestão para desenvolvimento de respostas.	Dirigido à: 1. Minimização de surpresas 2. Determinação das políticas efetivas de RSE
Orientação filosófica	Orientação institucional	Orientação organizacional

Fonte: Wartick e Cochran (1985, p. 767), apud, Macedo (2010, p.41)

Segundo Macedo (2010), os princípios do modelo proposto por Wartick e Cochran (1985), representam uma orientação filosófica, uma vez que ajuda a identificar causas e problemas sociais. Já os Processos de Resposta Social “refletem uma orientação institucional, em que existe a necessidade do conhecimento do ambiente e das necessidades do entorno da empresa para a consecução de sua resposta” (Macedo, 2010, p.41). E as políticas de administração dos aspectos sociais, “refletem uma orientação organizacional, em que a administração dos recursos sociais se dá no âmbito da empresa” (Macedo, 2010, p.41).

O modelo de Wartick e Cochran (1985) de certa forma complementou o proposto por Carroll (1979), e deu ênfase aos princípios, afirmando que estes estão direcionados à uma função principal, na qual a empresa é agente moral em relação à sociedade (Macedo, 2010).

1.5.3 Pirâmide da Responsabilidade Social Corporativa (Carroll, 1991)

Carroll (1991) realizou a reelaboração do Modelo Conceitual Tridimensional do Desempenho Social Corporativo proposto em 1979, colocando as responsabilidades do modelo proposto anteriormente em forma piramidal.

Esse modelo concentra-se nas organizações e seus *stakeholders* para a projeção futura a partir dos valores éticos a serem usados. Basicamente é essa a diferença entre esse modelo de 1991 e o de 1979.

Figura 4 - Pirâmide da Responsabilidade Social Corporativa



Fonte: Traduzido de Carroll (1991, p. 42)

Neste novo modelo, Carroll (1991) divide a responsabilidade social corporativa em quatro categorias:

a) Responsabilidades econômicas

Trata-se da base da pirâmide, pois é nela que estão inseridos os lucros da organização, que é o real motivo pelo qual ela existe. O objetivo é gerar o máximo de lucro e ser competitivo no mercado (Carroll, 1991).

b) Responsabilidade legal

As organizações devem ter um comportamento em conformidade com as leis e normas do local onde está instalada, e a sociedade espera que obedeçam as normas em relação ao ambiente, segurança dos produtos e serviços (Carroll, 1991).

c) Responsabilidade ética

Estão relacionadas ao comportamento e ações da organização. O funcionamento deve levar em consideração os valores éticos da sociedade em que está inserido (Carroll, 1991).

d) Responsabilidade filantrópica

É tratada no modelo de 1979 como discricionária e está relacionada às expectativas filantrópicas da sociedade, pois espera-se que esta apoie a comunidade local, tencionando melhorar a qualidade de vida de forma geral (Carroll, 1991).

1.5.4 Modelo de Desempenho Social Corporativo (Wood, 1991)

O modelo proposto por Wood (1991) modificou o modelo de Desempenho social corporativo (DSC) sugerido por Wartick e Cochran (1985) e Carroll (1979). Para Carroll (1991) o novo modelo ficou melhor por apresentar questões consistentes e abordar assuntos que não haviam sido discutidos em outros modelos.

Wood (1991, p.693) conceitua DSC como a “configuração de uma organização empresarial de princípios de responsabilidade social, processos de responsividade social, e políticas, programas e resultados observáveis e como se relacionam com as relações sociais da empresa”⁵. Para a autora, o fundamento da RS é que os negócios e a sociedade estão relacionados, fazendo parte de um todo.

Figura 5 - Modelo de Desempenho Social Corporativo

Princípios de Responsabilidade Social Corporativa	Processos de responsividade social corporativa	Resultados do comportamento corporativo
Princípio institucional: legitimidade	Avaliação do ambiente	Impactos sociais
Princípio organizacional: responsabilidade pública	Gestão dos <i>stakeholders</i>	Programas sociais
Princípio individual: discricção gerencial	Gestão das questões	Políticas sociais

Fonte: Traduzido de Wood (1991, p.694)

Os princípios de RS trazidos pelo modelo de Wood (1991) enfatizam a motivação do comportamento humano e organizacional; já os Processos de Responsividade Social Corporativa mostram os canais que representam o envolvimento da organização com o ambiente externo; e por fim o Resultado do Comportamento Corporativo traz os impactos sociais, tornando o modelo mais completo por integrar as três categorias de modo que deixem o relacionamento entre a empresa e sociedade mais estruturado, e conseqüentemente mais compreensível.

⁵ A business organization's configuration of principles of social responsibility, processes of social responsiveness, and policies, programs, and observable outcomes as they relate to the firm's societal relationships.

1.5.5 Modelo de Três Dimensões da Responsabilidade Social Corporativa (Schwartz e Carroll, 2003)

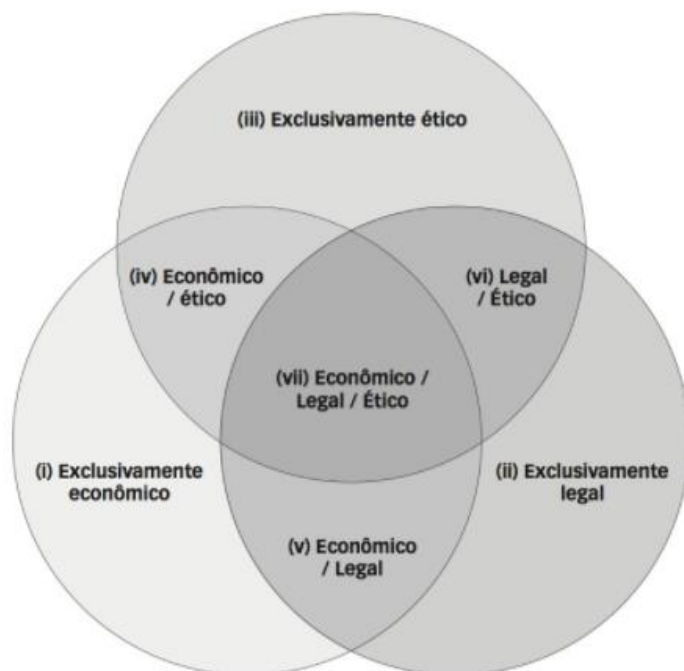
Schwartz e Carroll (2003) desenvolveram o Modelo de Três Dimensões da Responsabilidade Social Corporativa, tendo como base o modelo já proposto por Carroll (1991).

Este modelo critica o Modelo da Pirâmide da RSC de Carroll (1991) em três aspectos:

- a) o uso de uma pirâmide para relacionar os componentes, pois consideram que o formato pode ser confuso ou inapropriado porque no topo da pirâmide está a filantropia, que nesse modelo dá a impressão de que deve ser atendido por todas as organizações, enquanto o aspecto econômico seria o mais desvalorizado por estar na base;
- b) a filantropia como componente, ou seja, como uma categoria separada. Schwartz e Carroll (2003) reconhecem que esta componente é muito subjetiva, e que pode ser desnecessária, uma vez que não é considerada como dever. Os referidos autores entendem que a filantropia seria um exemplo de atividade motivada pela ética;
- c) e o desenvolvimento teórico incompleto em relação à aspectos econômicos, legais e éticos, pois afirmam que esses aspectos foram pouco explorados.

Este modelo é composto por três dimensões centrais da RS (econômica, legal e ética), estando dispostas em um diagrama, ampliando-se em sete categorias: puramente ética, econômica, legal, e puramente econômica/ética, legal/ética, legal/econômica, e econômica/legal/ética, conforme figura 5:

Figura 6 - Modelo de Três Dimensões da Responsabilidade Social Corporativa



Fonte: Traduzido de Schwartz e Carroll (2003, p. 509)

A sobreposição dos círculos é uma característica importante deste modelo, no qual a sobreposição ideal concentra-se no interior dos círculos (vii), e está relacionada às responsabilidades econômicas, legais e éticas, cumpridas simultaneamente.

a) Puramente econômica

Atividades puramente econômicas devem possuir benefício econômico, mesmo que ilegais ou cumprindo a lei, e sendo consideradas imorais ou antiéticas⁶ (Schwartz e Carroll, 2003).

Muitas vezes as organizações cumprem a legislação, entretanto, visando fins puramente econômicos acabam por agir de forma antiética. Schwartz e Carroll (2003) citam vários exemplos de casos como esse, e um deles é a Nestlé, que cumprindo a legislação mas sabendo que sua fórmula aumentava o índice de mortalidade infantil, continuou vendendo os produtos para o “terceiro mundo”.

b) Puramente legal

São ações corporativas que não são consideradas éticas e não têm benefícios econômicos direta ou indiretamente. Poucas atividades podem ser consideradas puramente legais, e podem ser também

⁶ Activities which are purely economic in nature must have a direct or indirect economic benefit, be illegal (criminally or civilly) or passively comply with the law, and be considered amoral or unethical (other than based on egoism, i.e., the corporation's best interests) (Schwartz e Carroll, 2003, p. 513).

consideradas éticas. Schwarz e Carroll (2003) apontam a indústria de tabaco como exemplo, porque seguem a legislação demonstrando os males que este produto pode causar.

c) Puramente ética

É qualquer atividade puramente ética, que não tenha implicações econômicas, portanto poucas empresas se enquadram nessa categoria, uma vez que normalmente questões éticas estão ligadas aos benefícios econômicos (Schwarz e Carroll, 2003).

d) Econômica/ética

As atividades não são baseadas em legislação, mas possuem preocupações éticas e econômicas. Essa categoria pode incluir várias organizações porque as atividades são motivadas por uma sentença: Boa ética é bom para os negócios⁷.

Para ser considerada ética a atividade deve ser baseada em princípios deontológicos. Muitas atividades de marketing social enquadram-se nessa categoria. Tem-se como exemplo a política da Ben & Jerry de doar sorvetes, pois segundo CEO da empresa a motivação de receber de volta é genuína. Ao mesmo tempo em que você doa, está criando um meio de marketing eficaz (Schwarz e Carroll, 2003).

e) Econômica/legal

Poucas atividades organizacionais são enquadradas em econômicas e legais e éticas. A razão é porque são baseadas na preocupação com a legislação e lucros (Schwarz e Carroll, 2003).

Schwarz e Carroll (2003) acreditam que muitas organizações tentam usar a lei de maneira oportunista, o que seria antiético. Citam ainda como exemplo a empresa canadense Eaton's, que foi criada para ser proteção contra a falência de outras empresas, de maneira antiética.

f) Legal/ética

Essas atividades não ocorrem por causa de benefícios econômicos, e sim porque há uma necessidade de atividades éticas e legais. Tem-se como exemplo a instalação de um "antipoluição" porque é legalmente exigido e considerado ético, mesmo que não haja benefício econômico direto (Schwarz e Carroll, 2003).

g) Econômica/legal/ética

São atividades motivadas pela rentabilidade, sistema legal e princípios éticos. Schwarz e Carroll (2003) citam como exemplo a ação da Walmart de parar de vender cigarros em suas lojas canadenses, e que provavelmente foi motivada por esses três domínios.

⁷ This category would include many corporate activities motivated by the often repeated maxim, "good ethics is good business" (Schwarz e Carroll, 2003, p.516).

Tendo os principais aspectos da RS apresentados, bem como os principais modelos, passa-se para a abordagem do objeto de pesquisa: a organização.

2. Organizações

Assim como a RS, o conceito de organizações também têm sido objeto de vários estudos. Para Etzioni (1989) a organização é uma unidade social, na qual os objetivos organizacionais possuem várias funções, dentre elas: legitimidade que justifique suas atividades; padrões avaliadores de eficiência e rendimento; e unidade de medida, a fim de controlar a produtividade. E a razão de ser das organizações, para o autor, é seguir esses objetivos.

No mesmo sentido, tem-se Kanaane (1994, p.30), relatando em seu trabalho que a organização é “um sistema socialmente estabelecido pelo conjunto de valores expressos pelos indivíduos que dela fazem parte, sendo assimiladas e transmitidas sucessivamente pelas mesmas, daí a importância e a responsabilidade diante dos outros, das novas gerações”.

Já Chiavenato (2005, p.24) encara a organização como “uma unidade social conscientemente coordenada, composta de duas ou mais pessoas, que funciona de maneira relativamente contínua, com o intuito de atingir um objetivo comum”.

Além dos conceitos acima citados, faz-se necessário mencionar a importância da estrutura organizacional, uma vez que é necessário conhecer as relações de autoridade e poder, pois só assim a organização atingirá os resultados que almeja. Neste sentido tem-se os ensinamentos de Mintzberg (2009, p. 12) que descreve que a estrutura “pode ser definida simplesmente como a soma total das maneiras pelas quais o trabalho é dividido em tarefas distintas e, depois, como a coordenação é realizada entre essas tarefas”.

Dessa forma, pode-se observar que as organizações possuem objetivos, que são realizados por meio de ações coordenadas, que devem levar em consideração o meio no qual estão inseridos.

2.1 Objetivos das organizações

Os objetivos organizacionais segundo Marinho (1990) podem ser classificados de acordo com três perspectivas:

- a) Racional: Considera os colaboradores apenas instrumentos de produção, e os objetivos são voltados apenas para a organização, tendo como exemplo a redução dos custos e aumento da produção;
- b) Funcionalista: Trata os objetivos como se fossem ligados uns aos outros, sendo o que mantém a autossustentação da organização, tratando-a como um sistema de partes inter-relacionadas e interdependentes;

c)Tecnológica: Perrow (citado em Marinho, 1990) utiliza a distinção entre objetivos operacionais e oficiais, sendo o primeiro referente ao que a organização está tentando fazer, e o segundo, os propósitos gerais da organização, tal como existem nos relatórios anuais e declarações públicas.

E em uma abordagem da teoria do processo decisório, tem-se Simon (1979) que considera os objetivos como principal critério determinante do que será realizado na organização e atenta para o fato de que nem todos são buscados na mesma proporção, além de ressaltar que são produtos da interação entre membros que trabalhem em um mesmo ambiente.

Portanto, como pode-se notar, o conceito de objetivos empresariais varia muito de cada teoria, e de cada abordagem, no entanto, fato é que todos trazem os objetivos como o que a empresa pretende alcançar.

2.2 Interesse pela adesão às políticas de RS

Para que as empresas tenham interesse em aderir às políticas de RS e implementar ações, é necessário que seus objetivos precisem destas ferramentas para serem alcançados. Ocorre que por muito tempo, a ideia de que investir em políticas de RS era sinônimo de correr riscos, pois poderia diminuir o lucro, o que deixaria os acionistas insatisfeitos (Friedman, 1977).

Dessa forma, Oliveira (2010, p. 63) relata que no passado “a empresa era colocada, numa visão compartimentalizada de mundo, como agente exclusivamente incumbido do desenvolvimento econômico e totalmente desresponsabilizado de quaisquer aspectos sociais e ambientais que a envolvam”.

Com o passar do tempo, principalmente a partir de 1960, os modos de produção foram evoluindo, principalmente quanto à tecnologia e mão de obra, o que ocasionou maior produção, e conseqüentemente surgiu o interesse de escoar a produção para vários outros países, com diversas culturas e padrões (Oliveira, 2010).

Para Oliveira (2010, p. 64) “o desenrolar do processo de globalização torna ainda mais evidente a relação indissolúvel entre as questões econômicas, políticas, sociais e ambientais, de tal modo a refletir sobre perspectivas de desenvolvimento na contemporaneidade”.

É então a partir da globalização que acordos e legislações são criadas acerca da sustentabilidade ambiental e direitos humanos, e as organizações começam a entender que fazem parte de um todo, e que não dependem só de seu ambiente interno.

Dessa forma, as organizações passaram a considerar suas responsabilidades por seus impactos, o que as faz criar políticas para minimizar os efeitos negativos causados à sociedade, já que sem estas políticas poderiam perder espaço no mercado, ou oportunidades para ampliar os negócios. Nesse sentido, Oliveira (2010) relata que a sociedade passou a fazer pressão para que políticas com este

cunho fossem adotadas, e que isso tem se mostrado uma motivação para que as organizações continuem nesse caminho da RS.

Resumo do Capítulo

Neste capítulo foram abordadas as diversas faces da Responsabilidade Social, passando por seu histórico, conceitos, princípios, ferramentas e modelos. Ademais abordou-se os aspectos das organizações e a ligação da Responsabilidade Social com as mesmas, de modo a contextualizar o estudo.

Dessa forma, tem-se as tabelas abaixo, a fim de sintetizar o que foi descrito no capítulo:

Tabela 2 - Histórico da RS

Período	Principais ideias	Fonte
Período industrial (início do séc. XX até 1950)	<ul style="list-style-type: none"> - Princípio da iniciativa privada era predominante. - A RS iniciou-se com o filantropismo. - Problemas sociais relacionados à qualidade de vida, degradação do meio-ambiente e más condições de trabalho começaram a vir à tona. 	(Tenório, 2006)
Período pós-industrial (1950 até os dias atuais)	<ul style="list-style-type: none"> - Discussão acerca da RS intensificou-se diante das necessidades da sociedade. - As práticas iniciaram-se apenas em 1960, e o conceito começou a difundir-se. - Organizações passaram a adotar posturas de caráter social. 	(Bartoncello e Chang, 2007), (Tenório, 2006)

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Tabela 3 - Conceitos de RS

Conceitos	Fonte
Integração voluntária de preocupações sociais e ambientais da empresa em relação ao contato com partes interessadas.	Comissão Europeia (2002)

A responsabilidade das empresas pelo impacto que tem na sociedade.	Comissão Europeia (2011)
As empresas devem tomar decisões e ações que levem em consideração mais do que interesse técnico e econômico.	(Davis, 1960)
Ideia de que a organização não possui apenas responsabilidades econômicas e legais, mas também sociais.	(MCquire, 1963)
Os meios de produção devem ser empregados de forma que a produção e arrecadação financeira possam aumentar o bem-estar social, e não atender apenas os interesses da empresa.	(Frederick, 1960)
As organizações precisam entender que deve haver relação entre elas e as ferramentas de RS, sendo que estas deveriam estar presentes nos objetivos das organizações.	(Walton, 1967)
A Responsabilidade Social deve estar integrada com todas as políticas empresariais, a fim de estabelecer o bem-estar social, de forma a proporcionar qualidade de vida a todos os envolvidos.	(a autora, 2017)

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Tabela 4 - Princípios da RS

Princípios	Fonte
Legitimidade; Responsabilidade Pública e Disciplina Gerencial.	(Wood, 1991)
Sustentabilidade; Responsabilização e Transparência.	(Crowter e Aras, 2008)

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Tabela 5 - Ferramentas de RS

Ferramentas de RS	Fonte
“Refere-se a um sistema, metodologia ou meio semelhante relacionado a uma iniciativa específica de responsabilidade social, e destina-se a ajudar organizações a atingir um objetivo específico relacionado à responsabilidade social”.	Norma internacional de Responsabilidade Social – ISO 26.000 (2010, p.88)

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Tabela 6 - Modelos Conceituais de RS

Modelos	Fonte
Modelo Conceitual Tridimensional de Desempenho Social Corporativo	(Carroll, 1979)
Modelo de Performance Social Corporativa	(Wartick e Cochran, 1985)
Pirâmide de Responsabilidade Social Corporativa	(Carroll, 1991)
Modelo de Desempenho Social Corporativo	(Wood, 1991)
Modelo de Três Dimensões da Responsabilidade Social Corporativa	(Schwartz e Carroll, 2003)

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Tabela 7 – Perspectivas dos objetivos das organizações

Perspectivas	Fonte
Racional: Considera que os colaboradores são apenas instrumentos de produção, e os objetivos são voltados apenas para a organização.	(Marinho, 1990)
Funcionalista: Trata os objetivos como se fossem ligados uns aos outros, sendo o que mantém a autossustentação da organização, tratando-a como um sistema de partes inter-relacionadas e interdependentes	(Marinho, 1990)
Tecnológica: objetivos operacionais e oficiais, sendo o primeiro referente ao que a organização está tentando fazer, e o segundo, os propósitos gerais da organização, tal como existem nos relatórios anuais e declarações públicas	(Marinho, 1990)

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Capítulo II – Metodologia da investigação

Após a apresentação da revisão de literatura, cabe a descrição dos objetivos, explicação e justificativa da metodologia utilizada no presente trabalho, assim como a composição dos instrumentos, coleta e tratamento dos dados.

Este capítulo está dividido em duas seções: (i) objetivos do estudo empírico, metodologia, onde se aborda o tipo de pesquisa e estudo, instrumento e coleta de dados, e universo e amostra; (ii) Objeto do estudo de caso - «Empresa X» e a Responsabilidade social, onde há os dados e histórico da empresa, bem como as especificações dos projetos sociais.

1. Objetivo do estudo empírico

A presente pesquisa tem como objetivo geral compreender as ações de Responsabilidade Social da «Empresa X» e as suas motivações, levando em consideração a visão dos gestores e colaboradores, bem como documentos fornecidos pela empresa.

Para este objetivo ser atingido com sucesso, alguns objetivos específicos foram traçados:

- Caracterizar a «Empresa X» e seus projetos relacionados com a RS;
- Verificar ações em relação aos colaboradores da «Empresa X»;
- Verificar a visão dos colaboradores em relação aos projetos de RS da empresa;
- Identificar as motivações dos Gestores para a adoção de ações de RS.

Por isso buscou-se responder a seguinte pergunta de pesquisa: O que motiva os gestores da «Empresa X» a investirem em ações de RS?

2. Metodologia

Por meio do referencial teórico pôde-se obter um panorama geral acerca da Responsabilidade Social em relação às organizações e para o desenvolvimento desta dissertação, que tem como objetivo compreender as ações de Responsabilidade Social da «Empresa X» e as suas motivações, utilizaram-se os métodos de pesquisa e os instrumentos de coleta de dados abaixo propostos.

2.1 Tipo de pesquisa e estudo

A presente pesquisa é de natureza qualitativa, uma vez que se busca a compreensão das motivações e práticas acerca da RS. Sobre o assunto, Marconi e Lakatos (2010, p. 269) explicam que:

A metodologia qualitativa preocupa-se em analisar e interpretar aspectos mais profundos, descrevendo a complexidade do comportamento humano. Fornece análise mais detalhada sobre as investigações, hábitos, atitudes, tendências de comportamento, etc.

Também se caracteriza como estudo descritivo, uma vez que tem como objetivo principal a descrição das características e eventos de determinada população (Gil, 2011). Isso se dá pelo fato de que neste estudo procurou-se descrever as ações de RS e motivações com o intuito de compreender como a RS é vista e desenvolvida pela «Empresa X».

Triviños (1987) relata que um estudo descritivo é caracterizado pela descrição exata dos fatos e fenômenos de uma realidade. E pode-se usar Gil (2002) de forma complementar, já que ele afirma que este tipo de pesquisa é importante porque permite que o pesquisador conheça determinada comunidade, suas características e realidade.

Quanto ao método, classifica-se como um estudo de caso, uma vez que foi explorada profundamente a realidade de apenas uma empresa. Gil (1999, p. 44) traz o conceito de estudo de caso, relatando que “consiste em uma investigação detalhada de uma ou mais organizações, com vista a prover uma análise do contexto envolvido no fenômeno do estudo”. E Yin (2010) relata que os estudos de casos são escolhidos como estratégia quando colocam-se questões de pesquisa do tipo “como” e “por que”, e quando o foco da pesquisa está inserido em um contexto real, o que remete exatamente às questões de pesquisa do presente trabalho.

E por fim, foi utilizada a triangulação para o cruzamento das informações a fim de tornar o estudo mais confiável, uma vez que de acordo com Bruchez et al., (2015) os estudos de caso qualitativos são alvo de discussões quanto à fidelidade dos resultados, uma vez que estão sujeitos à interpretação dos pesquisadores.

Dentre os quatro tipos de triangulação descritos por Yin (2010), o que se aplica nesse estudo é a triangulação de dados, que para Gibbs (2009) consiste na análise de diferentes dados, resultantes de entrevistas, observações e documentos. E no presente estudo de caso, foram utilizados dados obtidos por meio de entrevistas com os gestores, questionários com os colaboradores e documentos.

Para Flick (2009) a triangulação vai além de métodos que utilizam apenas uma abordagem, e com isso contribui para a qualidade da presente pesquisa.

2.2 Instrumentos e coleta de dados

Segundo Triviños (1987), a metodologia de investigação qualitativa trabalha os dados de forma a compreender seu significado, buscando captar não só a aparência do fenômeno, como também suas essenciais, origem e relações.

No entanto, optou-se por utilizar dois instrumentos qualitativos (entrevista e documentos) e um quantitativo (questionário). E de forma a tornar a pesquisa mais robusta, optou-se por usar a triangulação de dados para cruzar as informações.

A entrevista, segundo Lakatos e Marconi (2003), é definida como o ato de duas pessoas colocarem-se frente a frente para a extração de informações sobre determinado tema, onde uma delas poderá fornecer informações que são de interesse do entrevistador.

A pesquisa documental, ainda segundo Lakatos e Marconi (2003) é a coleta de dados em fontes primárias como documentos (escritos ou não) pertencentes a arquivos públicos ou particulares. Já o questionário, ainda com base nos autores já citados, é um instrumento para recolha de dados, com rápido alcance de respostas. Ademais, pode ser respondido anonimamente, sem a intervenção do pesquisador, o que pode trazer a sensação de conforto para o respondente.

Explanados os instrumentos, faz-se necessário entrar em detalhes acerca de sua construção, e isso será realizado no tópico seguinte.

2.2.1 Construção dos instrumentos

A construção dos instrumentos surgiu como consequência da revisão de literatura realizada, uma vez que se encontraram estudos confiáveis e semelhantes à presente pesquisa.

Para tanto, os roteiros das entrevistas (apêndice A), bem como o questionário (apêndice B), foram baseados nos instrumentos propostos por Oliveira (2010) e Bacurau (2014), demonstrados no Apêndice D, onde consta a origem das pautas.

Os roteiros foram adaptados dos dois instrumentos já mencionados, e foram separados em categorias definidas pela pesquisadora, a fim de agrupar informações relevantes e necessárias à elaboração deste trabalho, sendo: conhecimento da realidade, práticas, motivações e mudanças, e consequências, conforme tabela 8:

Tabela 8 - Categorias *a priori*

CATEGORIAS A PRIORI
Categoria 1: Conhecimento da realidade Objetivo: Identificar o conhecimento acerca da realidade social e dos conceitos de RS
Categoria 2: Práticas Objetivo: identificar as ações sociais
Categoria 3: Motivações Objetivo: Investigar as motivações dos empresários para o desenvolvimento da responsabilidade social.
Categoria 4: Mudanças e consequências Objetivo: identificar as mudanças ocorridas após as implantações das práticas de Responsabilidade Social, e suas consequências

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Oliveira (2010) e Bacurau (2014) utilizaram instrumentos qualitativos – entrevistas - e na presente pesquisa, objetivando o cruzamento dos dados, optou-se, além de utilizar as pautas nas entrevistas, adaptá-las também ao formato de questionário.

Já o roteiro da pesquisa documental foi baseado no modelo proposto por Carrol (1991), a pirâmide a Responsabilidade Social Corporativa, utilizando as categorias para enquadrar os projetos encontrados na documentação analisada: Responsabilidade filantrópica, ética, legal e econômica, conforme tabela:

Tabela 9 - Categorias do roteiro da pesquisa documental

Econômica	Legal	Ético	Filantrópica
Ser lucrativo	Obedecer a lei	Ser ético	Ser um bom cidadão

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Sendo assim, cabe passar para a administração dos instrumentos e recolha de dados, a fim de explicar como isso ocorreu durante a pesquisa.

2.2.2 Administração dos instrumentos e recolha de dados

Anteriormente à realização das entrevistas, questionários e coleta dos documentos, realizou-se uma reunião entre a pesquisadora e o CEO da empresa, a fim de explicar a pesquisa e verificar a possibilidade de realizá-la na «Empresa X».

Com a autorização concedida, procedeu-se a aplicação dos instrumentos, tendo-se realizado a entrevista primeiramente com o CEO, e em seguida com o GRH; posteriormente a empresa forneceu a lista de e-mail dos colaboradores, e então o link do questionário foi enviado para todos que possuíam e-mail ativo, totalizando 209 e-mails enviados.

Os dados das entrevistas foram recolhidos no período de 12 a 18 de julho; os questionários aplicados em duas remessas, no período de 27 de julho a 11 de agosto; e a pesquisa documental de 23 a 29 de agosto, todas no corrente ano.

2.2.3 Definição das hipóteses da investigação

Por se tratar de pesquisa qualitativa, não se sabe ao certo quais são as hipóteses de todos os instrumentos, visto que as entrevistas acabam por gerar várias informações desconhecidas pelo pesquisador, no entanto, os instrumentos dessa pesquisa basearam-se em duas pesquisas que obtiveram resultados distintos:

Oliveira (2010): As empresas só priorizam a RS à medida que notam que o investimento é capaz de trazer vantagens, ou se há recurso financeiro excedente.

Bacurau (2014): a empresa preocupa-se com a qualidade de vida, saúde e segurança de seus funcionários, porém, o tema meio ambiente ainda se encontra em fase de amadurecimento.

Dessa forma criaram-se hipóteses genéricas para as entrevistas, baseadas em pesquisas empíricas realizadas acerca das motivações dos gestores em desenvolverem ações de RS:

H1: Investem em RS objetivando obter vantagens para a empresa;

H2: Investem em RS objetivando obter vantagens para a empresa e bem-estar dos colaboradores, meio-ambiente e sociedade;

H3: Investem em RS objetivando atender o bem-estar dos colaboradores, meio-ambiente e sociedade.

Os questionários tem as hipóteses definidas em relação às variáveis que podem influenciar a percepção do colaborador acerca da RS, como gênero, idade, tempo de empresa e setor.

E por fim, as hipóteses da pesquisa documental, que são definidas pelas categorias descritas por Carrol (1991):

H1 - Projetos predominantemente econômicos;

H2 - Projetos predominantemente legais;

H3 - Projetos predominantemente éticos;

H4 - Projetos predominantemente filantrópicos.

Ainda faz-se necessário discorrer acerca da triangulação de dados, onde assuntos comuns aos três instrumentos serão cruzados, a fim de verificar se os dados estão condizentes entre si, tendo então as seguintes hipóteses:

H1 – Gestores, colaboradores e documentos não estão em acordo;

H2 – Gestores, colaboradores, e documentos estão em acordo.

Dessa forma, encerram-se as hipóteses, sabendo que os resultados não se limitam ao mero enquadramento delas, e sim que servem como base para estruturar a análise e discussão dos resultados.

2.2.4 Análise dos dados

Quanto a análise da pesquisa documental e entrevistas, foi realizada através da análise de conteúdo, que segundo Olabuenaga e Ispizúa (1989) é uma técnica para ler e interpretar o conteúdo de documentos, que analisados de forma correta, abrem portas à informações que não seriam obtidas de outra maneira.

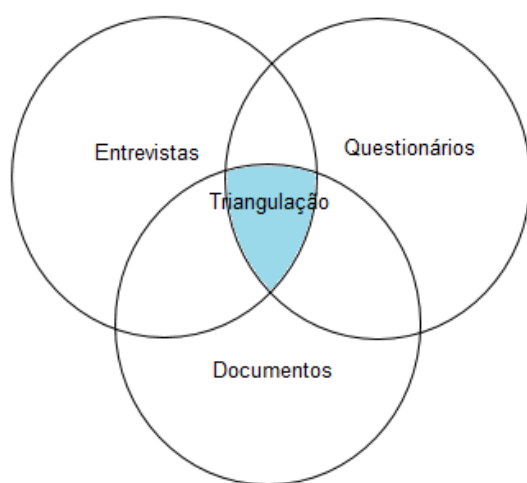
Segundo Moraes (1999, p.12), “o objetivo básico da análise de conteúdo é produzir uma redução dos dados de uma comunicação, o que, em geral, exigirá um número reduzido de categorias”. Dessa forma,

foram delimitadas 4 categorias à priori: Conhecimento da realidade, práticas, motivações, e mudanças e consequências. E em seguida agrupou-se as informações obtidas em cada categoria.

Quanto à análise dos questionários, foi realizada recorrendo-se ao Microsoft Excel (2015).

E após a coleta e análise dos dados acima citados, foi realizada a técnica da triangulação de dados, de forma a confrontá-los a fim de tornar o estudo mais confiável, como já mencionado.

Figura 7 - Triangulação de dados



Fonte: Elaboração própria (2017)

Os dados obtidos nas entrevistas, questionários e documentos foram comparados e relacionados de forma a apontar convergências e divergências. Ademais, comparou-se os resultados desta pesquisa, com os resultados obtidos nas pesquisas que fundamentaram os instrumentos aplicados: Oliveira (2010) e Bacurau (2014), bem como verificado dentro das hipóteses elencadas no tópico 2.2.3.

2.3 Universo e Amostra

Para Marconi e Lakatos (2009) universo é o conjunto de seres que apresentam pelo menos uma característica em comum. Dessa forma, o universo desta pesquisa é constituído pelos trabalhadores da «Empresa X», sendo a característica em comum o fato de estarem inseridos na mesma organização.

Quanto às amostras, para Marconi e Lakatos (2009) são uma parcela conveniente selecionada do universo que está sendo pesquisado. Estas podem ser probabilísticas ou não-probabilísticas, sendo a primeira a em que cada elemento da população tem uma chance conhecida de fazer parte da amostra, e a segunda, é aquela em que a seleção depende ao menos em parte da decisão do pesquisador (Mattar, 1996).

No presente trabalho, optou-se por amostras não probabilísticas, uma vez que para responder a pergunta de pesquisa, precisa-se coletar dados em fontes específicas, dependendo, portanto, da decisão do pesquisador.

Dentro das amostras não-probabilísticas, tem-se as intencionais/julgamento, onde o pesquisador usa seu julgamento para selecionar membros da população que são boas fontes de informação; por conveniência, onde seleciona os membros mais acessíveis da população; e por quota, onde o pesquisador entrevista um número pré-definido de pessoas em cada categoria (Schiffman e Kanuk, 2000).

Portanto, nessa pesquisa, em relação às entrevistas, trata-se de tipo intencional, que segundo Gil (2002) são selecionadas levando em consideração características relevantes para a pesquisa, que neste caso é o CEO, responsável pelas estratégias e tomadas de decisão, e o Gestor de Recursos Humanos (GRH), que idealiza e executa as ações de RS.

E em relação aos questionários, trata-se de uma amostra por conveniência, que segundo Costa Neto (2005) é quando se tem a possibilidade de atingir toda a população, mas retira-se a amostra de uma parte prontamente acessível. Isso porque embora a «Empresa X» tenha 1 500 colaboradores, apenas 209 possuem e-mails ativos, e como o foco da pesquisa é de cunho qualitativo, optou-se por esse tipo de amostra, que não objetiva generalizar informações sobre a população. E em relação à amostra de documentos, optou-se pela amostra por acessibilidade, que para Massukado-Nakatani (2009) é a seleção dos elementos aos quais se tem acesso, que seria neste caso, o Website da organização.

3. Objeto do Estudo de caso: «Empresa X»

A «Empresa X» foi criada na década de 50, sendo uma funilaria e ferraria. As principais atividades realizadas na época eram consertos e a produção semiartesanal de fogões, calhas, alambiques, formas, tachos e demais produtos metalúrgicos; e venda de materiais de construção e utensílios domésticos.

Com os passar dos anos seu proprietário foi realizando investimentos, e na década de 80 foi concluída a sede em que atualmente a empresa continua instalada.

Em 1990 a empresa começou a exportar seus produtos para países da América Latina. E em 2000 comemorou 50 anos de desenvolvimento, estando posicionada como a maior indústria de fogões do Sul do Brasil.

Atualmente a empresa atua há mais de 65 anos no mercado de fogões, estando presente em mais de 15 000 pontos de vendas, atendendo os principais varejistas do país.

A empresa possui a sede em Pato Branco – Paraná (34 000m², com capacidade de produção de 2 milhões de peças/ano), um escritório no centro da cidade, um em São Paulo, e dois Centros de

Distribuição (CD) em Guarulhos e Jundiaí, permitindo assim que a empresa atenda o mercado brasileiro e ainda 3 continentes.

A «Empresa X» atualmente é reconhecida no âmbito empresarial pela qualidade dos produtos e preocupação com a sociedade, no entanto suas ações são mais voltadas para a região em que a sede da empresa se encontra (Pato Branco), e optam pela divulgação dos projetos apenas no Website, não concorrendo a prêmios que analisam as ações de Responsabilidade Social, mas tem recebido certificados como:

a) Selo Verde de Benefícios Socioambientais, oferecido pela Alcaplas (empresa de embalagens plásticas recicladas) em janeiro de 2017, comprovando que a substituição do plástico comum pelo plástico reciclado ocasionou a redução da emissão de Gás Efeito Estufa (GEEs) de 105,48 toneladas, do consumo de petróleo em 82,04m³, redução do consumo de água de 31,02m³, redução do consumo de energia elétrica de 252,32M Watt/t, redução da destinação de resíduos plásticos em aterros de 82,73 toneladas, e auxiliou na geração de empregos diretos e indiretos em 16,49 empregos/mês.

b) Programa Nacional de Racionalização do Uso dos Derivados do Petróleo e do Gás Natural – Conpet, em 2006, pela economia proporcionada por seus produtos, sendo a única marca a obter conceituação máxima "A" em toda a Linha de Produtos em avaliações do Conpet/Inmetro, nos quesitos segurança e economia.

A empresa propõe-se a fazer diferença na comunidade através de políticas de RS, as quais serão apresentadas a seguir.

3.1 Ações de RS desenvolvidas

A «Empresa X» apresenta em seus materiais de divulgação, ter a preocupação com o meio-ambiente e sociedade. Dessa forma, busca criar e manter iniciativas que vão além da produção industrial, visando uma postura cidadã, que gera o desenvolvimento humano.

A «Empresa X» já desenvolveu vários projetos sociais desde a sua criação, incluindo ações culturais, esportivas, de profissionalização e respeito ao meio ambiente:

a) Parceria com o Instituto Y e Instituto Z: Dentro da Lei de Incentivo à Cultura, a «Empresa X» mantém diversos trabalhos em parceria com o Instituto Y, onde são realizadas oficinas de artesanato, de arte, de ensino de idiomas, havendo um suporte especial para as crianças que participam de apresentações de coral . Ademais, a «Empresa X» tem uma parceria com o Instituto Z, onde ofertam atividades de preparo a jovens com interesse em conhecer melhor o Tchoukball. Trata-se de um esporte que integra a inclusão, amplo uso de estratégia e o mais importante: não instiga a violência, uma vez que não há contato físico. É conhecido como o esporte da paz, já que pessoas com diferentes condições físicas, ambos os sexos e qualquer idade podem praticá-lo.

b) Inclusão «Empresa X»: A empresa conta com o trabalho de mais de 27 colaboradores portadores de necessidades especiais em diferentes setores da empresa: Montagem, Expedição, Almoxarifado, Pintura e Esmaltação.

A empresa também auxilia financeiramente a uma entidade não-governamental (Entidade A) que mantém atividades pedagógicas, atendimento médico, suporte psicológico e social, além de disponibilizar cursos profissionalizantes e inclusão de alunos no mercado de trabalho.

c) Sementes do Amanhã: Também apoia uma entidade social não-governamental (Entidade B) que atende crianças e adolescentes com dificuldades pessoais, onde recebem atividades recreativas, culturais, reforço escolar, e profissionalização.

e) A chama viva das tradições: A empresa há mais de 12 anos patrocina ações de resgate à tradição gaúcha. O CTG⁸ “C”, de Pato Branco - PR, é uma das entidades que obteve nos últimos anos o maior número de conquistas em eventos que resgatam e difundem o tradicionalismo, havendo destaque para suas invernadas⁹ de dança.

g) Arte na rua: Pato Branco conta com monumentos elaborados sob acompanhamento do presidente da empresa que são ícones de atratividade no município. São portais, e murais que retratam as atividades relacionadas à indústria e à história de Pato Branco.

h) Coral C: O Coral C tem mais de 14 anos de história, e possui cerca de 30 componentes, apresentando canções em português, latim e esperanto.

i) Grupo teatral P: O desenvolvimento através da expressão teatral é há mais de 12 anos incentivado pela «Empresa X» que patrocina o Grupo Teatral P que obteve reconhecimento em eventos estaduais pela criatividade de suas apresentações.

j) Memória Viva: Buscando formar um museu a «Empresa X» está realizando a coleta de fogões antigos, máquinas, equipamentos e utensílios que retratem a evolução do produto e do processo de fabricação, desde a fase de montagem semi-artesanal de fogões à lenha.

k) Esporte ativo: O Ginásio Esportivo da Associação dos Funcionários das Indústrias X, apresenta uma das mais avançadas tecnologias para prática esportiva no interior do Estado. São duas quadras oficiais de futsal e para a prática de outras atividades dotadas de um sistema de amortecimento de impactos. O complexo fica disponível para a utilização pelos funcionários.

l) Natal dos sonhos: Patrocínio ao Coral M para o Natal dos sonhos que ocorre em frente a Igreja Matriz de Pato Branco. Um show transmitido em rede estadual que chama atenção por belas coreografias e uma sonoridade incrível.

⁸ Centro de Tradições Gaúchas.

⁹ O termo “invernada” é utilizado para designar o grupo de danças de um Centro de Tradições gaúchas.

m) Canarinhos: A «Empresa X» patrocinou diversos CDs musicais.

n) Escritas que ficam: A «Empresa X» é apoiadora regional ao desenvolvimento literário. Tendo patrocinado vários livros, como: Tempos Belicosos; No gogo o brilho e a história do povo; Prática reflexiva de professores, dentre outros.

o) Empresa cidadã: Respeito aos colaboradores internos e comprometimento junto as causas comunitárias é uma das bases da «Empresa X» que foi pioneira no subsídio total aos trabalhadores em seu transporte de casa ao local de trabalho e vice-versa.

Essa iniciativa foi adotada mesmo antes de surgirem legislações específicas sobre o assunto. Ademais, no refeitório a alimentação dos colaboradores é acompanhada por nutricionistas e apresenta valores simbólicos. E a empresa também está presente em praticamente todas as ações de interesse comunitário participando com colaboradores internos e dirigentes ou até mesmo apoiando financeiramente.

Após os assuntos explanados neste capítulo, passar-se-á ao capítulo destinado às apresentações e discussões dos resultados.

Capitulo III – Apresentação e análise dos resultados

Neste capítulo serão analisados os dados primários obtidos dos instrumentos (questionários, entrevistas e documentos). Os resultados apresentados têm como objetivo, compreender as ações relacionadas com a RS e as motivações dos gestores em realizá-las.

Assim, demonstra-se o procedimento utilizado na análise dos dados, bem como as análises, e por fim, discutem-se os resultados obtidos, comparando-os com os resultados obtidos nas pesquisas de Oliveira (2010) e Bacurau (2014).

1 Procedimento utilizado na análise dos dados

Reunidos os dados obtidos nas entrevistas, questionários e documentos, procedeu-se a análise. Numa primeira fase realizou-se a análise de conteúdo das duas entrevistas (CEO e GRH), enquadrando os dados em quatro categorias *a priori*: conhecimento da realidade, práticas, motivações e mudanças e consequências. Após a obtenção dos resultados, comparou-se aos resultados obtidos por Oliveira (2010) e Bacurau (2014), bem como o enquadramento nas hipóteses elencadas no tópico 2.2.3 do capítulo II.

Os dados obtidos nos questionários foram analisados de forma comparativa, verificando se as variáveis como gênero, idade, tempo de empresa e setor influenciavam a percepção do colaborador acerca da RS, e posteriormente relacionadas às hipóteses também descritas no tópico 2.2.3 do capítulo II.

Em relação aos dados obtidos através de documentos, usou-se também da análise de conteúdo, sendo as categorias derivadas do modelo de Carroll (1999), objetivando classificar os projetos da empresa e verificar se eles se enquadravam maioritariamente em: económico, legal, ético ou filantrópico.

Após a análise dos dados coletados, efetuou-se uma triangulação de dados, cruzando-se as informações, objetivando verificar se estas condiziam entre si, a fim de trazer mais confiabilidade para esta pesquisa.

2 Análises

Neste tópico serão demonstradas todas as análises e os resultados obtidos por meio delas.

2.1 Análise de conteúdo das entrevistas

As entrevistas tiveram a duração de aproximadamente trinta minutos, foram realizadas em julho de 2017 e a análise de conteúdo foi realizada durante os meses de julho e agosto.

Dentro da categoria 1 – Conhecimento da realidade, na qual o objetivo era identificar o conhecimento dos entrevistados acerca da realidade social e de conceitos de RS, ao serem questionados sobre o papel da empresa na sociedade, obtiveram-se as seguintes respostas:

CEO - (p.2) *Então eu acredito que é dar lucro dentro de um jogo que gere né... Uma perpetuidade equilibrada pro mundo e não só no jogo específico.*

GRH (P.1) *A «Empresa X» em Pato Branco ela tem um significado muito grande pra toda sociedade porque ela não só é a maior indústria da cidade, como ela é a que mais emprega. Então eu acredito que o primeiro aspecto que eu trago como muito relevante é a geração de empregos, né.*

GRH (p.1) *Tem outros papéis, claro, de fornecer um bom produto, um produto com qualidade né (...) Então ele é um produto com qualidade, que serve a... Ele desempenha muito bem o seu papel é... No custo benefício.*

A conclusão da primeira questão foi de que, embora o principal objetivo das organizações seja o lucro, estas devem procurar não desequilibrar a vida em sociedade, e sim torná-la melhor através de auxílios, fornecendo produtos a um bom custo-benefício, e gerando empregos visto que é a empresa que mais emprega pessoas da região.

Ao serem questionados acerca das características essenciais ao bom desempenho empresarial na atualidade, os entrevistados relataram:

CEO (p.1) *Você tem que ter de certa maneira uma estrutura muito bem desenhada do que você quer. Então eu acredito que você tem que ter uma visão, uma contextualização, né, na arena que você atua, condizente com o mercado que você atua e como consequência, acho que hoje isso já até batido(...)*

CEO (p.1) *Então eu acredito que você tem que ter uma visão, uma contextualização, né, na arena que você atua, condizente com o mercado que você atua e como consequência, acho que hoje isso já até batido... O respeito geral à tudo, seja os internos, stakeholders e tudo.*

GRH (p1) *Então eu acredito que o papel do empresário ou empregador, é olhar pro colaborador com um olhar mais de gestão de pessoas e não só no lucro (...) mas também entender que sem os colaboradores a empresa é só um monte de construção e de máquina.*

GRH (p.2) *Não só por salário, mas porque eu tenho um bom ambiente de trabalho, porque eu me identifico com o meu líder, porque eu me identifico com o que eu faço, eu vejo prospecção de crescimento, então tendo isso eu acredito que os empresários e esse meio tem que ta bem antenado, e está.*

São ressaltados aspectos como a necessidade de estruturação e compreensão do contexto empresarial, respeito aos clientes, colaboradores e à sociedade, valorização do colaborador, proporcionar um bom ambiente de trabalho, e o reconhecimento da competência de cada profissional para identificar todos os serviços especializados de que precisam.

Nessa questão, pôde-se observar a distinção da visão do CEO e do GRH, justamente em virtude de suas competências e funções desenvolvidas dentro da empresa. Enquanto o CEO acaba por relatar questões genéricas, o GRH relata questões voltadas a área de Recursos Humanos.

Com o objetivo de verificar se os entrevistados entendiam o contexto em que a empresa estava inserida, foi indagado sobre a relação da empresa com o poder público, clientes, fornecedores e comunidade, obtendo os seguintes relatos:

CEO (p.2) Na verdade a empresa por mais que não seja uma empresa muito grande, ela é bem departamentalizada, então para cada stakeholder desses, existe uma estrutura específica.

CEO (p.2) (...) porque eu não acredito e o Sr. Z também que o Governo seja de alguma maneira fator crítico de sucesso, e nem de insucesso, porque aí depende da gente né... É meio uma visão de brasileiro desacreditado.

CEO (p.2) (...) O resto a gente tem toda uma área, preocupação de buscar a excelência na relação, seja ela uma questão do famoso ganha-ganha ou seja ela é... no compartilhamento de visões que a gente cresça junto, então... A estrutura padrão aí.

GRH (p.2) Num aspecto geral a «Empresa X» tem uma boa parceria com os clientes, com o público interno, externo, é... Estamos sempre muito antenados às novas leis, muda muito né? Tanto da parte jurídica quanto a de departamento pessoal, parte fiscal-contábil, então está em constante mudanças.

GRH (p.2) Nós temos vários, é...Terceiros que nos auxiliam, munindo nós de informações nesses setores e em outros né, pra gente tá sempre antenado e seguindo a risca todas as leis trabalhistas, de comércio, enfim. As mais variadas, mas eu acredito que nossa relação seja muito boa pelo que a gente tem percebido.

Verificou-se que ambos os entrevistados relataram que há um tratamento específico e individualizado para cada *stakeholder*, buscando a excelência nas relações. No entanto o CEO enfatiza que o governo não é determinante de sucesso, já que está muito aquém do que deveria fazer.

Quanto a Responsabilidade Social, quando indagados, os entrevistados a definiram e exemplificaram de formar distintas. O CEO a determinou em síntese como: pensar de maneira equilibrada levando em consideração outros aspectos além do negócio, observando o entorno, procurando manter uma relação equilibrada entre o negócio e a sociedade, através de medidas que a empresa consegue executar. Essa ideia pode ser observada nos trechos abaixo:

CEO (p.3) A Responsabilidade social é o que? Você fazer algo pensando de maneira sustentável, pensando na perpetuidade do entorno né e não só do negócio, então pra mim vai muito além de muitas vezes pregar cartaz de parede para fazer doação ou ir numa comunidade numa data festiva, eu acho que ele vai além disso.

CEO (p.2) *Há um desequilíbrio muito grande entre a situação do povo, da base né, e os mais né... Que já tão numa condição mais favorável e durante muito tempo, né, existia aquele conselho de acumular e acumular recursos e a gente viu grandes catástrofes, grandes problemas, grandes maldades e gerações que ficaram né... Prejudicadas por isso e que quem concentrou essa renda também não conseguiu, vamos dizer assim... Com tudo isso que aconteceu ela não conseguiu agregar tanto a mais que justificasse. Então hoje eu vejo que essa questão social é o equilíbrio.*

CEO (p.3) *Não necessariamente é estruturar algo, mas você estar aberto a atender o teu entorno, né e ver como que você consegue praticar isso.*

Já o GRH define a Responsabilidade Social como: Responsabilidade Social e humana, não exclusivamente financeira, conforme trecho:

GRH (p.2) *Responsabilidade social é você compreender que você tem uma responsabilidade com a sociedade. E que essa responsabilidade ela não é dinheiro, ela é humana. É isso.*

Após a análise de todas as subcategorias da categoria 1, pôde-se verificar que os entrevistados possuem um conhecimento amplo acerca da realidade do cenário em que a empresa está inserida, e quanto ao conhecimento do que é a Responsabilidade Social de uma empresa, notou-se que se trata de um conhecimento empírico, adquirido basicamente através do senso comum.

Dentro da categoria 2 – Práticas, onde o objetivo era identificar as ações de RS, ao serem indagados sobre os projetos que haviam na empresa, os entrevistados relataram que haviam muitos projetos e que não lembrariam de todos eles, mencionando os seguintes:

CEO: Auxílio financeiro e doação de produtos; Inclusão dos indígenas; Ressocialização dos detentos; «Empresa X» Voluntariado; Patrocínios e auxílios; Projeto jovem aprendiz; Instituto Y e Z; Auxílio nas negociações do aeroporto; Auxílio às entidades que precisam de apoio; Empregabilidade dos Haitianos; A «Empresa X» auxilia o máximo que tem a possibilidade; Troca de processos que poderiam ser prejudiciais a longo prazo; Investimento em tratamento de resíduos e esgoto; Redução de resíduos através do investimento em novos equipamentos e tecnologias, e reserva florestal. Comprovados pelos seguintes trechos:

CEO(p. 1) *O fundador, vou dizer assim, da nova Era que é a «Empresa X», que o pai dele foi da fogões W, sempre atuou extremamente forte no auxílio à sociedade, que é o próprio Y.. Ele como pessoa física sempre... Acho que não tem um hospital, uma instituição que não tenha sido construída em parte por ele.*

CEO(p.3) *Numa república, que eles chamam aqui, onde mora os alunos, pegou fogo, os meninos de agronomia. Aí ela veio falar comigo: Será que... A gente ajuda tanta gente, será que a gente consegue ajudar? E eu disse: claaaaro!*

CEO(p.3) Pegar um caso que a gente teve, inclusão dos indígenas, é uma quebra de tabu, é difícil, não é fácil. A gente fez numa época em que o emprego nem era emprego pleno, mas era o pedido de um grupo específico e gente pensou: poxa, o índio quer trabalhar mas quer ser aprovado pra trabalhar.

CEO(p.3) Os detentos que a gente tem, mais de 100 detentos em regime semi aberto. Tentar fazer a ressocialização e tem muuuuuuito preconceito.

CEO(p.3) Por isso a gente montou o voluntariado da empresa também, contratamos na época a FIEP para nos auxiliar... É uma corrente do bem, no começo tinha que forçar, hoje a coisa acontece sozinha.

CEO(p.3) Desde maratonistas, até do Taekwondo, inclusive foi pras olimpíadas, então eu acho que... Ou entidades né, o próprio Hospital do Cancer, GAMA, Hemocentro, né... Com pequenas atitudes, eu falo... As vezes é dinheiro, as vezes é um apoio, as vezes é produto...

CEO(p.4) (...) Recente aqui hoje a gente lançou mais parceria com o professor do Sesí que vem dar aula, tamo fazendo um projeto de tenis pra pequenas crianças, a gente na realidade tá em tudo...

CEO(p.3) Um monte de comunidade, aí disso daí já vinculamos ao projeto de jovem aprendiz, ou seja, a gente vai na comunidade: Ah, mas eu gosto da «Empresa X», eu quero. E já vem, então acho que é uma corrente do bem essa preocupação.

CEO(p.4) A gente é apoiadora, a gente formou o Instituto Z e reergueu como financiador Instituto Y.

CEO(p.4) Mais recente também o próprio aeroporto não ia sair se não fizessem encontros empresariais, tamo também entrando com uma quota de doação para alinhar ao município, desde auxilio até em rotas de transporte (...)

CEO(p.4) Qualquer entidade aí que infelizmente é mal assistida pelo Estado.

CEO(p.4) A gente teve, os haitianos também, a gente foi o primeiro a tentar quebrar o preconceito dessa cidade italiana. A gente trouxe também, fomos buscar eles, mais de 100, 150, e hoje também tão aí né, feliz da vida, porque ninguém olha o outro lado.

CEO(p.4) Desde a festa de São Pedro, até... né... Acho que a «Empresa X» né, não querendo tornar arrogante na... Porque nunca foi esse o objetivo, de aparecer mas a gente praticamente não diz não para a comunidade

CEO(p.5) A gente foi o primeiro cliente da Cetric, quando as pessoas ainda nem tratavam lodo, passava direto pro rio, e a gente já tinha toda a parte de tratamento de efluentes, extremamente homologada, estruturada, na época a gente tinha uma cromagem e resolvemos tirar ela, porque o hexavalente, tem histórico de prejudicar...

CEO(p.5) *A gente mesmo estamos numa zona industrial urbana, não tendo tratamento de esgoto, investimos uma fortuna né... Num sistema de tratamento, uma estação de tratamento própria de esgoto, sendo que isso aí também seria né, obrigação do Estado, a gente não precisaria tá fazendo né.*

CEO(p.5) *Os nossos fogões mesmo, a gente ganhou... Ficou em segundo lugar no Paraná, e... Também ficamos entre os 20 na redução de resíduo, também teve uma redução gigante de geração de resíduos sólidos, e também na utilização de água. A gente investiu em dois novos equipamentos, que praticamente anularam a parte de pintura e esmaltação, na utilização de água, mesmo sendo de poço artesiano, ou sendo barato, né, a gente já tá pensando, claro.*

CEO(p.5) *Então vários equipamentos, mudanças de agentes e reagentes então hoje praticamente tudo o que a gente tem, tem pouca influência química, né, a gente já tem bastante coisa com nanotecnologia.*

CEO(p.5) *Toda parte né de reserva, de estruturação da própria área, que a maioria não faz dentro do terreno. O cara compra uma áreazinha, no estilo Brasil né? A gente também fez parceria com a Universidade Federal do Paraná, e incluímos os próprios alunos, usaram e usam até hoje, então vão aplicando...*

O GRH acabou por relatar: apoio ao Instituto Y; Mamãe «Empresa X»; Todos iguais na diferença; Bate papo com o CEO; Jovem aprendiz; *Junior Achievement*¹⁰; «Empresa X» voluntariado; Dia das crianças «Empresa X»; Visita das entidades; Visita das famílias. Comprovados pelos seguintes trechos:

GRH(p. 2) *Mas hoje nós temos o Instituto Y que atende comunidades externa, que o instituto Y é o nome do fundador da empresa né, pai do Seu Y e é financiado pela lei Ruanet, então a empresa faz a separação dos valores pra o instituto, repassa, e nós da empresa temos contato apenas em eventos, dia das crianças que a gente convida eles pra vir.*

GRH(p.3) *Nós temos o mamãe «Empresa X» que é voltado às funcionárias grávidas da empresa, ele é feito uma vez por Mês. Então quando a colaboradora descobre estar grávida ela traz o atestado pra aqui na enfermaria, no ambulatório. O ambulatório repassa pra nós e nós convidamos ela mensalmente, indiferente se é primeiro filho, segundo filho, a participar do projeto mamãe «Empresa X». Uma vez por mês ela tem um coffee break bem gostoso, bem saudável, e uma... Um especialista, um profissional vem falar de um tema relacionado à gravidez.*

GRH(p.3) *Depois então a gente tem o projeto todos iguais na diferença, que é o projeto voltado às pessoas com deficiência. Então nós temos os PCD's dentro da empresa, pessoas com deficiência. É uma quota legal de 5% para empresas com mais de 1000 colaboradores. Então essas pessoas, os*

¹⁰ Trata-se de uma associação educativa sem fins lucrativos, mantida pela iniciativa privada, cujo objetivo é despertar o espírito empreendedor nos jovens.

deficientes intelectuais, mentais, não os físicos né, são colocados numa sala, e lá eles fazem pintura, mexem com massinha, é uma hora por mês também.

*GRH(p.3) Nós temos o bate papo com o CEO da empresa que é um projeto que vai retornar agora nos próximos 60 dias que é um bate pato mesmo, então são convidados 10 colaboradores, de 10 setores diferentes, independente do nível (...) acho que isso aqui tinha que melhorar; no meu setor eu acho que podia ter isso e ba, ba. Enfim, várias coisas que eles repassam e também o que é bom: Eu acho que o projeto tal é bom, eu acho que a portaria atende bem, eu acho que o *** do centro atende bem. Enfim, eles começam a falar o que poderia ser melhor, e o que é bom, pro CEO entender como tá, e dependendo pode melhorar, e é um momento bacana, né.*

GRH(p.3) Nós temos os projetos jovens aprendizes, que também é uma lei, 5% quando acima... 5% pra nossa empresa, então nós temos hoje aproximadamente com essa turma que vai entrar em agosto, eu vou dizer aproximadamente porque ainda não fechou a turma tá, mas vai ficar aproximadamente em 70, 75 jovens aprendizes na empresa, então é um número bem expressivo.

GRH(p.4) A gente tem o projeto da Junior Achievement (...)e aí a gente atende as escolas da rede pública, 5 escolas municipais que a gente vai no 9º ano. Por que? A Júnior é mundial né, então é... A Júnior foi trazido pelo Seu Y, que é um dos gestores também da Júnior Paraná e ele falou assim: Olha, a Júnior ela tem apenas uma ação, apenas não, tem várias ações mas nós compramos uma ação que é... Como que é? Vantagens de permanecer na escola. Então a gente vai pros 9º anos e fala pra esses jovens de aproximadamente 14 anos que eles não devem parar de estudar.

GRH(p.4) O «Empresa X» voluntariado é um projeto voltado ao colaborador, onde a gente pega o nosso colaborador, independente do nível também, e leva pra mostrar a realidade lá fora. Então o «Empresa X» voluntariado ele é dividido em campanhas e ações.

GRH(p.5) Nessa festa existe... Vou chutar aí, desde 2008/2009 mais ou menos. Que é uma festa voltada a filho de colaborador, então lá por agosto, mês que vem, a gente já começa a mexer com a festa. É a maior festa da empresa, é o maior evento da empresa, porque ela reúne entre 1500 a 2000 pessoas.

GRH(p.5) Nós temos a vista às entidades então é... que acabam... A cada 60 dias uma entidade conhece a empresa, por exemplo, a faculdade X, que tem o curso de Engenharia da Produção, quer vir mostrar pros acadêmicos como é uma indústria. Se é Engenharia da Produção ele vai querer ver máquina, manufatura. Então a gente monta um cronograma e aí esses acadêmicos vem em horário comercial e acabam sendo acompanhados pelo técnico de segurança da empresa, ba, ba, ba, beleza. E aí no fim eles tem uma palestra. Se é engenharia da produção, eu vou colocar um engenheiro, falar com eles lá na sala de reuniões, que cabe 50 pessoas, e aí eles acabam fazendo esse momento com o profissional.

GRH(p.5) Nós temos o visita família, então essa ação, ela ocorre geralmente uma vez por ano, mas agora ela tá, já faz um ou dois anos que ela não ocorre. É uma ação exatamente igual a da visita das

entidades, só que voltado aos pais e aos filhos dos colaboradores, não tem diferença. Então a família vem pra dentro da empresa, visita a empresa, conhece a empresa que seu filho trabalha, que seu pai trabalha e aí depois, também, no fim tem um coffee break, uma reunião.

Conforme relatado, há muitas ações sendo realizadas pela empresa no que tange as relações com os colaboradores, sociedade e meio ambiente, mas alguns projetos relatados pelo GRH são motivados por questões legais que ensejam essas medidas, como por exemplo o programa jovem aprendiz, onde a lei determina que empresas de grande porte precisam ter no mínimo 5% de jovens aprendizes.

Cabe ressaltar que a forma como eles desenvolvem os projetos é diferenciada, pois observam as aptidões e preferências de cada um para escolher o setor, mas ainda assim é motivada por lei. Nesse sentido também tem-se o projeto “todos iguais na diferença” onde a empresa respeita a lei 8.213 que determina que empresas com mais de 1.001 colaboradores, deve ter 5% de pessoas com deficiência, de forma a introduzir essas pessoas no mercado de trabalho; e de novo, além de respeitar essa lei, a empresa propicia uma vez por mês momentos de descontração onde eles pausam o trabalho para fazerem atividades como pintura, artesanato e massinha.

Em relação a frequência com quem são desenvolvidos, só obteve-se resposta do GRH, que é quem normalmente faz a gestão dos projetos. Ela relatou que a maior parte deles são desenvolvidos mensalmente, e que outros são desenvolvidos no dia-a-dia, conforme trechos:

GRH (p.6) Uma vez por mês. Por exemplo, o mamãe «Empresa X» é uma vez por mês, todos iguais na diferença é uma vez por mês, bate-papo com o CEO a proposta é uma vez por mês, jovem aprendiz é todo dia. Então a cada dois anos a gente troca de turma, É... Troca de turma não foi uma boa expressão. A cada dois anos a turma vence, mas eu tenho três turmas sempre rodando. Geralmente dois auxiliar de administração e um auxiliar de produção.

Em relação aos impactos que esses projetos sociais causam ao público-alvo e à empresa, houveram os seguintes relatos:

CEO (p.6) Natal, não ia ter na época porque a prefeitura não tinha verba. E o Sr. Z: não, não, mas eu acho bonito. 100 conto, meu Deus! Mas é um negócio que eu acho que a sociedade inteira gosta.

CEO (p.6) Aqui não, a coisa acontece, que automaticamente as pessoas gostam da “«X», a “Empresa X» é uma empresa amiga. Sabe, tipo, eu vejo muita gente hoje com vontade de trabalhar, de tá junto. Eles falam: Poxa, a «Empresa X» respeita não só fora, dentro também.

CEO (p.7) E o povo não tem muito o que dizer, tudo o que é ganho infelizmente a gente vive num país onde o estado contribui muito pouco com a parte dele. Então a gente percebe isso nítido, em cidades onde a sociedade se organiza e vai além, as coisas funcionam.

GRH (p. 9) a alegria dos colaboradores em ver as crianças felizes, e eu me lembro e nunca vou esquecer da frase de uma colaboradora, que ela disse assim: Meu Deus, Cami, um bolo de chocolate

e um copo de refrigerante e as crianças tavam chorando de alegria. E aí é uma coisa que pra nós... Se eu te oferecesse agora um bolo, você podia dizer que não porque você não tá com fome, mas as crianças não. Elas pegavam aquele bolo e: tia, dá pra repetir? Claro que dá, pega!

GRH (p.9) Então assim, a alegria delas verem o coelhinho da páscoa. Eu sabia que o coelhinho não existe, que é apenas uma colaboradora fantasiada né, com uma fantasia de 100 pila, mas pra eles essa era a magia: Nossa, o coelhinho tá aqui! E criancinha pequenininha indo abraçar o coelhinho, então essa ação que mostra pro colaborador que: cara, não reclama, faz alguma coisa pra mudar. Se você fizer isso aqui pra mudar, vai fazer a diferença. Então é muito legal.

GRH (p.10) É um impacto positivo. É um impacto positivo, é... As pessoas trabalham melhor, as pessoas trabalham mais felizes, por perceberem que conseguem ajudar.

GRH (p.11) Por mais estado de necessidade que você esteja, ou você ajuda com um pouco de dinheiro, ou você ajuda com trabalho braçal.

Dentre todos os relatos, depreendemos que impactos como: ver a felicidade da sociedade em ter uma atração diferente na cidade, o fato de ser bem vista pela sociedade por sempre participar das atividades beneficentes; a gratificação em poder auxiliar em questões que o Estado não consegue resolver sozinho pela falta de orçamento foram levantadas pelo CEO. E o GRH relatou que nota a alegria dos colaboradores ao executarem ações sociais, e a alegria de quem também recebe as ações, assim como a noção de que uma simples ação pode causar um grande impacto bom, e que isso tem por consequência impacto direto na produtividade, porque faz com que as pessoas valorizem mais as oportunidades e os bens que possuem. Ainda relata que observa nos colaboradores que participam das ações a empatia e a vontade de ajudar, o que poderia ser um facilitador do desenvolvimento de atividades em grupo. É como se essas ações os fizessem perceber que o mundo é muito mais do que conhecem e tem acesso no dia-a-dia.

Em relação à forma como a RS é tratada dentro da empresa, relatam o CEO e o GRH:

CEO (p.7) (...) é tudo uma maneira, eu falo assim, é... respeitosa e não pra cumprir obrigação legal. Porque a gente sempre busca ter a mais do que pode (...)

CEO (p.7) Existe setores específicos pra isso, indicadores, o Sesi nos ajudou a fazer o primeiro balanço social, acho que foi em 2014, 2015, mas a gente não publica por uma questão de ideologia, porque a gente não quis, como não tem nenhuma empresa estruturada, ia parecer que a gente tá puxando todas as glórias pra «Empresa X», mas a gente leva pra nós internamente, pra gente ver o que ta sendo assertivo que não tá né...

GRH (p.7) Eu acho que os projetos da «Empresa X» eles sempre tem essa... Essa batida pra... Observar o humano. Observar o humano.

GRH (p.7) Por exemplo, o jovem aprendiz é uma lei, nós cumprimos ela fielmente e do limão nós fizemos a limonada, por assim dizer, porque no final nós conseguimos bons profissionais, contratamos uma boa porcentagem da turma, nós... E aqueles que nós não contratamos, nós devolvemos à sociedade já pelo menos com o curso praticamente técnico, um auxiliar administrativo, auxiliar de manufatura, e ele já entende a visão do que é um emprego, do que é uma empresa, do que é uma hierarquia, do que faz uma indústria, de como que é trabalhar, respeitar horário, cumprir horário, usar uniforme, né, então ele já volta pra sociedade muito mais maduro do que entrou, então a responsabilidade social ela é feita na sua essência, que é desenvolver o ser humano e auxiliar.

O CEO encara a RS dentro da empresa de forma respeitosa, relatando que procuram cumprir a lei e ainda fazer além. Desde 2014 com o auxílio do SESI estão elaborando balanços sociais com o objetivo de tornar as ações mais assertivas. Já o GRH mais uma vez relata que a empresa dá muita atenção para o ser humano, não o encarando apenas como uma peça, e sim como um ser dotado de sentimentos e necessidades. Relata ainda que a RS é tratada com seriedade, e confirma o que o CEO relatou: as atividades são realizadas em conformidade com a lei, entretanto acabam sempre fazendo a mais do que o exigido.

Tem-se ainda a pauta que questiona se o planejamento estratégico prevê orçamento para as ações de RS, e o CEO relata que a determinação do orçamento das ações é realizada pelos sócios, e o GRH também relata que repassa todos os custos que terá com os projetos de sua competência para que os sócios contemplem esses valores no planejamento. E isso fica explícito nos trechos:

CEO (p.8) Esse é um dos poucos temas que inclusive é competência dos sócios. Então pela paixão que eles tem, o orçamento social fica por eles.

GRH (p.7) Não sei te responder, Emily, mas eu acredito que sim. Eu vou-te dizer que o meu orçamento anual como sendo custos de gestão de pessoas ele tem o valor significativo para essas ações e a gente entende: Ah, se eu vou fazer o Mamãe «Empresa X» uma vez por mês e meu coffee break custa 200 reais por mês, então eu vou colocar 200 reais. Tem o mamãe «Empresa X» e a visita às entidades, então já é 400. Então a gente orça tudo isso em Novembro, pro ano seguinte. Então no meu centro de custo eu te digo que sim.

Ainda nessa categoria os entrevistados foram indagados sobre haver programas que levam em consideração a saúde e segurança dos colaboradores e o que a empresa tem feito para tornar o ambiente mais agradável, seguro e que respeite a saúde dos funcionários, e as respostas foram:

CEO (p.9) a gente deixou escrito isso, cravado hoje, que não se pode em momento algum fazer qualquer coisa, independente do retorno, que coloque em risco a vida humana. Todas as partes, seja interno como externo. Seja um produto que a gente fabrica, quanto um colaborador nosso que tá lá dentro.

CEO (p.9) A gente tem uma área gigante, muito bem estruturada de segurança e medicina profissional. Tem pra você ter ideia, uma equipamento que chama-se eletromiógrafo, na época que a gente

comprou, há dez anos atrás, só a WEG tinha. Que você coloca e ele mapeia a função, a carga, o estilo da pessoa, simula, então tudo tem que ser feito isso, o cara só sai do posto de trabalho após uma análise prévia.

CEO (p.9) Se você olhar nosso depósito, tem ventosas para tirar os produtos, temos robôs, em atividades em que poderiam de alguma maneira ter uma... Criar alguma lesão, que seja...

CEO (p.9) (...) a gente tem uma clínica interna de fisioterapia, full-time, pra qualquer coisa, qualquer evidência que o cara tenha.

CEO (p.9) Eu mesmo faço reunião com eles, o cara é atuante, quando acontece alguma coisa, eu chamo eles e falo: vocês são os culpados. Quando vão fazer a comissão pra eleição a gente chama e conscientiza: coloquem as pessoas que realmente tenham capacidade. Então a gente trabalha bem... Bem, assim, bem além do que só a legislação exige. Todas as normas, NRs, a gente sempre esteve a frente delas, a gente nunca teve que ser intimado pra alterar os equipamentos, a gente sempre tá substituindo, evoluindo né, quando a gente julga segurança.

GRH (p.7) Nós temos um CESMT (clínica especializada em segurança e medicina do trabalho) muito bem desenvolvido na área de segurança, então o CESMT ele contempla toda a parte da lei, que é o médico do trabalho, 6 horas por dia, enfermeiro do trabalho, duas fisioterapeutas, que na verdade precisava só de uma, mas temos duas, é... 4 seguranças do trabalho, técnicos, e 1 engenheiro, então são todo um corpo de equipe, trabalhando diariamente, 6, 8 horas por dia, pra melhorar o aspecto de saúde do colaborador.

GRH (p.7) Na parte de ambiente, sinceramente? Todo dia tem projeto nessa empresa. Arquitetônico ou que tão quebrando parede e tão construindo mais. O centro mesmo que você conheceu, é muito jovem e em Agosto agora vai fazer 2 anos, que nós temos o centro administrativo que você conheceu. Então aquele foi um ambiente pensado pra que o colaborador tenha mais liberdade, tenha banco de horas, poxa, fica no centro da cidade então fica mais fácil acesso é... Enfim, tem outros benefícios... Tem o vale refeição, então consegue ir no restaurante que quer.

GRH (p.7) Tem o vale refeição, então consegue ir no restaurante que quer. Aqui na «Empresa X» nós temos o refeitório, que é terceirizado mas que a gente tá sempre em cima, então com uma refeição à baixíssimo custo pro colaborador, né. Enfim, temos vale-transporte gratuito então ele vem de transporte público e não gasta nada por isso. A empresa paga 100% do seu transporte, enfim, tem vários benefícios. A gente tem sala de jogos aqui, com sinuca, pebolim, um monte de coisa.

Em suma o CEO relatou que a empresa não coloca vida alguma em risco, e que isso foi tomado como regra maior dentro da empresa. E nesse sentido, acabam por utilizar equipamentos de alta qualidade, que minimizam – ou até mesmo eliminam - os riscos de lesões. Também possuem clínica de fisioterapia, para que possam atender as demandas dos colaboradores. Já o GRH relatou que possuem uma CESMT (clínica especializada em segurança e medicina do trabalho) bem estruturada dentro da própria fábrica, e projetos arquitetônicos que envolvem reformas constantes, sendo um exemplo a nova

sede administrativa, no centro da cidade. Ademais, ela relata que o restaurante da Fábrica é terceirizado, e a comida é oferecida a baixo custo, sem perder a qualidade; em relação ao transporte, a empresa o oferece gratuitamente; e ao lazer, oferece várias atividades como pebolim, sinuca e demais jogos, a fim de proporcionar momentos de descontração nos intervalos. Ou seja, os dois entrevistados concordam que a empresa de fato preocupa-se com o bem-estar de seus funcionários.

Em relação a pauta que se refere a valorização do funcionário, o CEO relatou que não se trata apenas de um incentivo e sim obrigação dos funcionários em se qualificarem caso queiram progredir no plano de cargos e salários. Isso porque a empresa oferece bolsas de estudo para MBA, graduação, cursos de idiomas, sendo que basta ter interesse e solicitar cursos voltados para a sua área, que o auxílio é concedido. Os trechos comprovam:

CEO (p.9) Acho que não tem uma pessoa aqui que não tenha pedido uma bolsa e a gente... Bolsa de 50% a 100% de todos os tipos de curso. A gente tem escola de línguas pra todos. Qualquer um que queira, tem todo dia da semana aqui, todos os níveis, espanhol e inglês, é...

CEO (p. 10) Pra você ter ideia a gente fez agora a revisão de plano de cargos e salários. E os quesitos, todas as funções foram renovadas com quesitos é... De... Graduação escolar. Então alguns casos por exemplo, a gente falou pro gerente que... Foi dado dois anos de transição, tem que ter inglês fluente, tem que ter no mínimo um MBA.

CEO (p.10) Então a gente trabalha com o pessoal do chão de fábrica também. A gente tem um índice grande de conversão então pra que pelo menos tantos % consigam fazer isso e continuarem a educação, independente se vão continuar na empresa ou não.

O GRH relata a mesma situação:

GRH (p.8) Eu acho que não só incentiva, como cobra, né. A empresa não faz só seu papel de fornecer, mas de cobrar, então nós temos hoje 38 bolsistas de graduação e pós graduação onde a empresa auxilia com 50% do custo, e nós temos é... 5 MBA, que fazem ou em Cascavel ou em Curitiba, e nós temos 20, vou te pedir perdão, algo em torno de 25 colaboradores bolsistas 100% no curso de inglês. E nós temos algo em torno de... Também vou te pedir perdão, 5 a 10 bolsistas técnicos, aí é 80%. Deixa eu pegar tudo né... Eu tenho curso de inglês, com 100%, que a empresa paga pelo CCAA; tem curso técnico, geralmente no Sesi-Senai, que é 80% pago pela empresa; eu tenho o curso de graduação, pós e MBA, que é 50% pago. Corrigindo meu número, são 48 bolsas de graduação e pós.

Então atualmente a empresa se preocupa em qualificar seus colaboradores e auxilia financeiramente cerca de 100 pessoas que estão buscando qualificação, com bolsas de 50% a 100%.

Quando questionados sobre a adoção de medidas que visam a proteção do meio ambiente, obtiveram-se as seguintes respostas:

CEO (p.5) *Vou pegar um caso por exemplo na parte de preocupação de resíduos. A gente foi o primeiro cliente da Cetric, quando as pessoas ainda nem tratavam lodo, passava direto pro rio, e a gente já tinha toda a parte de tratamento de efluentes, extremamente homologada, estruturada, na época a gente tinha uma cromagem e resolvemos tirar ela, porque o hexavalente, tem histórico de prejudicar... a gente mesmo estamos numa zona industrial urbana, não tendo tratamento de esgoto, investimos uma fortuna né... Num sistema de tratamento, uma estação de tratamento própria de esgoto, sendo que isso aí também seria né, obrigação do Estado, a gente não precisaria tá fazendo né. Toda parte né de reserva, de estruturação da própria área, que a maioria não faz dentro do terreno. O cara compra uma áreazinha, no estilo Brasil né? A gente também fez parceria com a Universidade Federal do Paraná, e incluímos os próprios alunos, usaram e usam até hoje, então vão aplicando... Os nossos fogões mesmo, a gente ganhou... Ficou em segundo lugar no Paraná, e... Também ficamos entre os 20 na redução de resíduo, também teve uma redução gigante de geração de resíduos sólidos, e também na utilização de água. A gente investiu em dois novos equipamentos, que praticamente anularam a parte de pintura e esmaltação, na utilização de água, mesmo sendo de poço artesiano, ou sendo barato, né, a gente já tá pensando, claro (...) Então vários equipamentos, mudanças de agentes e reagentes então hoje praticamente tudo o que a gente tem, tem pouca influência química, né, a gente já tem bastante coisa com nanotecnologia. Então antigamente passava em ácido, passava em tudo, tudo tratado de outra maneira. Eu específico não tenho como falar porque não sou engenheiro químico mas eu assino muitos os investimentos.*

GRH (p.8) *Eu acredito que sim, eu vejo que sim, mas aí é a área ambiental, e eu não consigo te responder.*

O CEO relata que tem mais conhecimento acerca das medidas ambientais porque todos os investimentos precisam de sua aprovação. Ele relata que são clientes da empresa Cetric, que trata resíduos, que substituíram a antiga cromagem por uma que não fosse tóxica, investiram num sistema de esgoto porque o município não tinha estrutura para isso, reduziram resíduos e utilização da água substituindo processos e investiram em áreas verdes. Em suma, a empresa procura cada vez mais se modernizar para tornar os processos menos agressivos à sociedade e meio ambiente. O GRH por sua vez, acabou relatando que ouviu falar de algumas coisas, mas que não estava completamente inteirado do assunto.

Portanto, conclui-se acerca da categoria 2, que a empresa possui projetos de valorização dos colaboradores, bem como projetos sociais e ambientais que visam o bem-estar da sociedade, e que esses são realizados frequentemente.

A terceira categoria *a priori* é “motivações” e tem o objetivo de investigar as motivações para o desenvolvimento da Responsabilidade Social dentro da empresa. E quando indagados sobre qual seriam estas, surgiram várias respostas:

CEO (p.1) Então hoje eu vejo com os olhos dele. E ele sempre me falou o seguinte: que ele faz pra poder de certa maneira devolver a sorte né, que ele teve né, em ter algo diferenciado. Então é uma forma de retribuir né... Esse... Esse diferencial que ele teve.

CEO (p.1) Até na verdade, acho que já é uma expectativa né, de você participando do que envolve a sociedade, que a gente podia estruturar pela «Empresa X». Aí a gente começou a estruturar pela «Empresa X».

CEO (p.2) O mundo não era tão amplo, então a visão era limitada. Então a tua preocupação era só pra de porta pra dentro. Hoje não né... Você chega *****, qual o consumidor hoje é fiscal já da empresa e não só da empresa e o que ela faz, mas a consequência que ela gera né.

CEO (p.2) Durante muito tempo, né, existia aquele conselho de acumular e acumular recursos e a gente viu grandes catástrofes, grandes problemas, grandes maldades e gerações que ficaram né... Prejudicadas por isso e que quem concentrou essa renda também não conseguiu, vamos dizer assim... Com tudo isso que aconteceu ela não conseguiu agregar tanto a mais que justificasse. Então hoje eu vejo que essa questão social é o equilíbrio.

CEO (p.4) Na verdade assim, eu vejo que a empresa «Empresa X» é uma empresa que pelo fundador, pelo Sr. Z tem um carinho diferenciado e uma como eu posso dizer... Até um apreço até um pouco mais forte nisso do que olhar no sumário executivo sabe, ele tem uma preocupação muito grande com isso, é uma empresa que tá envolvida em várias coisas.

CEO (p.5) e parte também é porque a gente tem um pacto, porque a gente não ganha dinheiro a qualquer custo. Essa empresa tem 67 anos e tem que no mínimo, quem tá aqui, deixar o legado para mais isso né, porque senão não faz sentido. E se a gente não pensar em coisas que hoje, né, não são problemas mas que a lógica diz que são finitos, não vai acontecer.

CEO (p.7) Não tem coisa mais gostosa no mundo que por alguns segundos você se dedicar à alguém ou à algo e depois ser reconhecido por isso, é uma corrente mais que do bem.

CEO (p.10) Então como né, na minha vida, estratégia, pra funcionar tem que ter SWOT, tem que ter algum modelo, qualquer que seja, fator críticos de sucesso. Alguma coisa eu tentei colocar num modelo ordenado e pra que também ficasse cravado no DNA porque no dia que fizesse a falta de qualquer ente que idealizava isso sozinho, ele já tá cravado né, na essência da empresa.

Analisando os trechos da entrevista com o CEO, identificaram-se aspectos como: Vontade do fundador em retribuir à sociedade o sucesso que obteve; A expectativa que a sociedade tem em relação à empresa, que sempre ajudou a todos; O fato de que atualmente o cliente atua como fiscalizador, analisando todos os aspectos da empresa antes de efetuar suas compras; O objetivo de manter a sociedade bem, equilibrando as questões sociais e o lucro; O fundador ser uma pessoa muito bondosa e prestativa; A empresa ter consciência de que os colaboradores devem deixar um legado para os próximos, e a única forma de fazer isso é através da procura pelo equilíbrio; O reconhecimento pela

sociedade, especialmente pelos que são auxiliados; e o objetivo de estruturar os projetos pela empresa, objetivando gravar isso nela, para que não se perca com o tempo.

O GRH, por sua vez, relatou aspectos como: Busca por resultados que pequenas ações podem causar, e que o governo não realiza; função social da empresa em se preocupar com o entorno; e ordenar boas intenções para conseguir bons resultados, mas também menciona que não vê a «Empresa X» atualmente sem nenhum projeto relacionado à RS, justamente porque a família fundadora tem a tradição de ajudar a sociedade, conforme trechos:

GRH (P.8) Eu não vejo hoje a «Empresa X» não tendo projetos sociais. Eu acho que a família não ia admitir. O Conselho não ia admitir porque são ações que trazem tanto resultado, e se a gente, se as empresas, os empresários e os administradores não compreenderem que são as empresas e os empresários que vão fazer a diferença, que não dá ficar esperando pelo governo, acho que quando todo mundo perceber isso. Se cada empresa da nossa cidade, por menor que seja, fizesse uma ação pequena que fosse, uma campanha, como as que eu te citei, que não custam praticamente nada, aí acho que ia fazer a diferença.

GRH (P.8) a hora que você entenderem que como administradores vocês tem uma responsabilidade muito grande porque vocês são uma parcela pequenininha que tem a oportunidade de sentar na cadeira universitária, aí vai mudar alguma coisa. Então é não olhar pro lado e ver se o vizinho faz ou não, é não olhar pra cima e ver se o Ministério Público impõe ou não. É fazer porque quer, fazer porque tem essa responsabilidade, fazer porque é gostoso, fazer porque traz resultado bacana.

GRH (p.11) As pessoas vão, elas só não sabem pra onde, então o nosso papel na empresa como Gestão de pessoas é achar o que, como e quando, o resto as pessoas fazem. Não tenho sombra de dúvidas que acontece mas eu só preciso dizer aonde, como, quando e a empresa ajuda ou com mão-de-obra do colaborador, ou com ajuda financeira que é sempre vital, né, porque sem essa a gente não consegue.

Um aspecto comum e interessante nas entrevistas, é o fato de os dois entrevistados terem apontado que a família Z ainda tem uma influência muito grande no que tange às ações e projetos sociais, ainda que se tenham sócios, e um CEO.

A última categoria *a priori*, denominada Mudanças e Consequências, tem o objetivo de identificar as mudanças ocorridas após as implantações das práticas de RS, e suas consequências. Tendo sido apontados pelo CEO aspectos como: Consciência de que uma empresa não deve focar somente na arrecadação de lucro porque está inserida num contexto global, devendo, portanto, preocupar-se com as situações do entorno; a compreensão dos colaboradores de que fazem parte de uma sociedade, que precisa de auxílio; e a troca de processos que possam colocar em risco a vida. Todos esses aspectos, conforme os trechos:

*CEO (p.2) “O mundo não era tão amplo, então a visão era limitada. Então a tua preocupação era só pra de porta pra dentro. Hoje não né... Você chega ***** , países mais extremos, no qual o consumidor*

hoje é fiscal já da empresa e não só da empresa e o que ela faz, mas a consequência que ela gera né. E a China tá tendo se modernizar, se atualizar em N coisas porque o mercado já começou a se preocupar porque né, já é fato que nós vamos viver muito mais nesse mundo, e que se esse mundo não tiver equilibrado, vai existir um colapso.”

CEO (p.3) “É uma corrente do bem, no começo tinha que forçar, hoje a coisa acontece sozinha”.

CEO (p.5) Então antigamente passava em ácido, passava em tudo, tudo tratado de outra maneira. Eu específico não tenho como falar porque não sou engenheiro químico mas eu assino muitos os investimentos.

O GRH, por sua vez, relata que os projetos sociais sensibilizam os colaboradores em relação aos problemas da sociedade, e nota que a maioria deles realmente tem o desejo de ajudar.

GRH (p.10) Qual é a mudança que eu vejo... A mudança é notória, é geralmente na expressão, na fala do colaborador, é... No quanto ele se emociona, no quanto ele percebe que não dá pra reclamar da comida que tem no refeitório porque a comida que aquela criança tem é em condições piores. Então eu vejo a mudança dos colaboradores nesse sentido, sabe? Poxa, Cami, mas porque que a creche é tão pobre? Não vamos perguntar isso, vamos perguntar o que a gente pode fazer pra mudar essa realidade.

GRH (p.10) Quando você ajuda um ser humano, em qualquer instância que seja, quando você leva felicidade e sorriso no rosto, você ajuda. Eu não sei te dizer em número, como eu falei, mas ajuda. Então eu acredito que a nossa empresa é melhor vista, em ter ações sociais. As pessoas que recebem essa ação social ficam muito gratas, as pessoas que praticam a ação social ficam mais gratas ainda, então é uma corrente do bem e eu acredito que o nome da «Empresa X» se fortalece, quando ela fortalece o colaborador seja interno ou seu público externo.

GRH (p. 9) a alegria dos colaboradores em ver as crianças felizes, e eu me lembro e nunca vou esquecer da frase de uma colaboradora, que ela disse assim: Meu Deus, Cami, um bolo de chocolate e um copo de refrigerante e as crianças tavam chorando de alegria. E aí é uma coisa que pra nós... Se eu te oferecesse agora um bolo, você podia dizer que não porque você não tá com fome, mas as crianças não. Elas pegavam aquele bolo e: tia, dá pra repetir? Claro que dá, pega!

GRH (p.9) Então assim, a alegria delas verem o coelhinho da páscoa. Eu sabia que o coelhinho não existe, que é apenas uma colaboradora fantasiada né, com uma fantasia de 100 pila, mas pra eles essa era a magia: Nossa, o coelhinho tá aqui! E criancinha pequenininha indo abraçar o coelhinho, então essa ação que mostra pro colaborador que: cara, não reclama, faz alguma coisa pra mudar. Se você fizer isso aqui pra mudar, vai fazer a diferença. Então é muito legal.

GRH (p.10) É um impacto positivo. É um impacto positivo, é... As pessoas trabalham melhor, as pessoas trabalham mais felizes, por perceberem que conseguem ajudar.

GRH (p. 11) Por mais estado de necessidade que você esteja, ou você ajuda com um pouco de dinheiro, ou você ajuda com trabalho braçal.

Ademais, conforme os trechos acima descrevem, o GRH nota que através das ações a empresa acaba sendo bem vista pela sociedade, concorrentes e demais *stakeholders*. Também relata que como gestor de Recursos Humanos nota a alegria dos colaboradores em fazerem o bem. Define ainda que o fato de saber que uma pequena ação pode causar um grande impacto faz com que isso impacte positivamente no rendimento do colaborador, na empatia, bem como em seu desenvolvimento pessoal.

Após a análise das categorias *a priori*, surgiu uma categoria *a posteriori* comum às duas entrevistas: Transição da filantropia para a Responsabilidade Social. Os entrevistados relatam que as ações foram implementadas porque a família Z já tinha a tradição de ajudar a todos, mas tudo acontecia de forma desordenada. Foi quando o CEO sugeriu que estruturassem as ações pela «Empresa X» e então aconteceu a expansão da Responsabilidade social da empresa. Isso é comprovado pelos trechos:

CEO (p.1) O fundador, vou dizer assim, da nova Era que é a «Empresa X», que antes o pai dele foi da fogões W, sempre atuou extremamente forte no auxílio à sociedade, que é o Senhor Z. Ele como pessoa física sempre... Acho que não tem um hospital, uma instituição que não tenha sido construída em parte por ele. E ele sempre fazia isso aí né... Com recurso próprio, dinheiro dele, continua fazendo... E em uma das vezes eu falei: Poxa, Sr. Z, você faz um papel... Um negócio tão legal né... Existe um vínculo... Até na verdade, acho que já é uma expectativa né, de você participando do que envolve a sociedade, que a gente podia estruturar pela «Empresa X». Aí a gente começou a estruturar pela «Empresa X». Então hoje eu vejo com os olhos dele.

*GRH (P. 8) Eu acredito que isso vem desde sempre, então a empresa tem 67 anos, eu acredito que isso vem desde sempre, porque o Sr. Z, ele tem uma veia muito social, o Sr. Z tem um significado não só pra «Empresa X», como a figura Senhor Z tem um significado muito importante pra cidade Pato Branco, então ele sempre traz, ele traz projetos e você conversando com ele você vê que ele é uma pessoa super do bem, ele tem o coração ****. É... Então eu acho que isso vem muito dele, da família Z, é uma empresa né, que foi desenvolvida pela família, então não tem como ser diferente.*

Pela fala dos entrevistados nota-se que as ações partiam do fundador da «Empresa X», Senhor Z, e que acabaram sendo estruturadas pela empresa, a fim de tornar as ações perpétuas enquanto existir a empresa. Isso porque acreditam que quando se estrutura ações pela empresa, as chances de que o projeto se perca são reduzidas.

Nas Tabelas seguintes sintetizam-se as informações recolhidas nas entrevistas, divididas pelas categorias criadas:

Tabela 10 - Resumo da análise da categoria 1 das entrevistas

Categoria 1 – Conhecimento da realidade Identificar o conhecimento dos entrevistados acerca da realidade social e de conceitos de RS	Conclusões
<i>Papel da empresa na sociedade</i>	Embora o objetivo das empresas seja o lucro, estas devem procurar não desequilibrar a vida em sociedade, e sim torná-la melhor através de auxílios, empregos, e fornecendo produtos a um bom custo-benefício.
<i>Características essenciais ao bom desempenho empresarial na atualidade</i>	Necessidade de estruturação e compreensão do contexto empresarial, respeito aos clientes, colaboradores e à sociedade, valorização do colaborador, proporcionar um bom ambiente de trabalho, e o reconhecimento da competência individual de cada profissional.
<i>Relação da empresa com o poder público, clientes, fornecedores e comunidade</i>	Há um tratamento específico e individualizado para cada <i>stakeholder</i> , buscando a excelência nas relações, no entanto não consideram o governo determinante de sucesso, já que está muito aquém do que deveria fazer.
<i>Conceito de Responsabilidade Social</i>	Pensar de maneira equilibrada levando em consideração outros aspectos além do negócio, observando o entorno, procurando manter uma relação equilibrada entre o negócio e a sociedade, através de medidas que você consegue executar

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Pôde-se verificar que os entrevistados possuem um conhecimento amplo acerca da realidade do cenário em que a empresa está inserida, e quanto ao conhecimento do que é a Responsabilidade Social de uma empresa, notou-se que trata-se de um conhecimento empírico, adquirido basicamente através do senso comum.

Tabela 11 - Resumo da análise da categoria 2 das entrevistas

Categoria 2 – Práticas Identificar as ações de RS	Conclusões
<i>Projetos ambientais e sociais</i>	CEO: Auxílio financeiro e doação de produtos; Inclusão dos indígenas; Ressocialização dos detentos; Voluntariado; Patrocínios e auxílios; Projeto jovem aprendiz; Instituto Y e Z; Auxílio nas

Categoria 2 – Práticas Identificar as ações de RS	Conclusões
	negociações do aeroporto; Auxílio às entidades que precisam de apoio; Empregabilidade dos Haitianos; A «Empresa X» auxilia o máximo que tem a possibilidade; Troca de processos que poderiam ser prejudiciais a longo prazo; Investimento em tratamento de resíduos e esgoto; Redução de resíduos através do investimento em novos equipamentos e tecnologias, e reserva florestal. GRH: apoio ao Instituto Y; Mamãe «Empresa X»; Todos iguais na diferença; Bate papo com o CEO; Jovem aprendiz; <i>Junior Achievement</i> ; «Empresa X» voluntariado; Dia das crianças «Empresa X»; Visita das entidades; Visita das famílias
<i>Frequência com que os projetos são desenvolvidos</i>	Maior parte deles são desenvolvidos mensalmente ou no dia-a-dia.
<i>Impactos que os projetos sociais causam ao público-alvo e à empresa</i>	Ser bem vista pela sociedade, e alegria para quem executa os projetos e para quem recebe. Ademais, impacto na produtividade dos colaboradores, porque ver a situação dos que são auxiliados os faz valorizar as oportunidades que possuem. Aspectos como empatia e vontade de ajudar, resultando numa melhora das atividades em grupo também foram notados.
<i>Forma como a Responsabilidade Social é tratada no âmbito da empresa</i>	É tratada de forma respeitosa, de forma que procuram cumprir a lei e ainda fazer além. Desde 2014 com o auxílio do SESI estão elaborando balanços sociais com o objetivo de tornar as ações mais assertivas. Dão muita atenção para o ser humano, não o encarando apenas como uma peça, e sim como um ser dotado de sentimentos e necessidades.
<i>Planeamento estratégico prevê orçamento para as ações de RS</i>	Orçamento das ações é realizado pelos sócios.
<i>Existência de programas que levam em consideração a saúde e segurança dos colaboradores e o que a empresa tem feito para tornar o ambiente mais agradável,</i>	A empresa não coloca vida alguma em risco, e que isso foi tomado como lei dentro da empresa. Ademais, utilizam equipamentos de alta qualidade e que minimizam – ou até mesmo eliminam- os

Categoria 2 – Práticas Identificar as ações de RS	Conclusões
<i>seguro e que respeite a saúde dos colaboradores</i>	riscos de lesões. Também possuem clínica de fisioterapia, e atendem as demandas dos colaboradores visando sua segurança. Possuem uma CESMT (clínica especializada em segurança e medicina do trabalho) bem estruturada dentro da própria fábrica, e projetos arquitetônicos que envolvem reformas frequentemente, sendo um exemplo a nova sede administrativa, no centro da cidade. Ademais, o restaurante da fábrica é terceirizado, e a comida é oferecida a baixo custo, sem perder a qualidade; em relação ao transportes, a empresa o oferece gratuitamente; e ao lazer, oferecem várias atividades como pebolim, sinuca e demais jogos, a fim de proporcionar momentos de descontração nos intervalos. Ou seja, os dois entrevistados concordam que a empresa de fato preocupa-se com o bem-estar de seus funcionários.
<i>A empresa valoriza e incentiva o desenvolvimento profissional dos seus empregados.</i>	Não se trata apenas de um incentivo, e sim obrigação dos funcionários em se qualificarem, caso queiram progredir no plano de cargos e salários. Isso porque a empresa oferece bolsas de estudo.
<i>A empresa procura implementar medidas que visam preservar o meio ambiente</i>	Cliente da empresa Cetric, que trata resíduos, substituição da antiga cromagem por uma que não fosse tóxica, investimento num sistema de esgoto, redução dos resíduos e utilização da água, substituindo processos; e investiram em áreas verdes onde deixam os alunos da Universidade Federal do Paraná estudarem. Em suma, a empresa procura cada vez mais se modernizar para tornar os processos menos agressivos à sociedade e meio ambiente, sendo a nanotecnologia já utilizada pela empresa.

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Conforme apresentado na tabela 11, pôde-se verificar que a empresa possui projetos de valorização dos colaboradores, bem como projetos sociais e ambientais que visam o bem-estar da sociedade, e que esses são realizados frequentemente.

Tabela 12 - Resumo da análise da categoria 3 das entrevistas

Categoria 3 – Motivações Identificar as motivações para o desenvolvimento de ações de RS	Conclusões
<i>Conclusão da categoria</i>	Vontade do fundador de retribuir à sociedade pelo sucesso que obteve; Função social da empresa; A expectativa que a sociedade tem em relação à empresa, que sempre ajudou a todos; O fato de que atualmente o cliente atua como fiscalizador, analisando todos os aspectos da empresa antes de efetuar suas compras; O objetivo de manter a sociedade bem, equilibrando as questões sociais e o lucro; O fato de fundador ser uma pessoa muito bondosa e prestativa; A empresa ter consciência de que os colaboradores devem deixar um legado para os próximos, e a única forma de fazer isso é através da procura pelo equilíbrio; Ordenar boas intenções para conseguir bons resultados; O reconhecimento pela sociedade, especialmente pelos que são auxiliados; e o objetivo de estruturar os projetos pela empresa, objetivando gravar isso nela, para que não se perca com o tempo.

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Conforme apresentado na tabela 12, a principal motivação advém do filantropismo realizado há muito tempo pelo fundador da empresa, e que agora esta sendo estruturado pela «Empresa X».

Tabela 13 - Resumo da análise da categoria 4 das entrevistas

Categoria 4 - Mudanças e Consequências Identificar as mudanças ocorridas após as implantações das práticas de RS, e suas consequências.	Conclusões
<i>Conclusão da categoria</i>	Consciência de que uma empresa não deve focar somente na arrecadação de lucro porque está inserida num contexto global, devendo, portanto, preocupar-se com as situações do entorno; a compreensão dos colaboradores de que fazem parte de uma sociedade, que precisa de auxílio; e a troca de processos que possam colocar em risco a vida.

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Tabela 14 - Resumo da análise da categoria *a posteriori*

Categoria à posteriori - Transição da filantropia para a Responsabilidade Social	Conclusão
<i>Conclusão da categoria</i>	A empresa ainda está em transição da filantropia para a Responsabilidade Social, uma vez que as ações derivam da pessoa do fundador, da sua vontade de auxiliar a sociedade e tem um caráter assistencialista.

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Sendo assim, encerram-se as análises acerca das entrevistas, passando para análise dos dados obtidos por meio dos questionários.

2.2 Análise dos questionários

A aplicação dos questionários se deu via ferramenta Google Forms, e foi aberta para respostas no dia 27 de julho de 2017, e fechado no dia 11 de agosto do mesmo ano.

Primeiramente o GRH enviou o questionário para as listas de colaboradores, e sem receber muitas respostas, foi contatado o departamento de Tecnologia da Informação da empresa, que forneceu a lista dos e-mails ativos para a pesquisadora, onde constavam 209 e-mails.

O questionário foi enviado duas vezes para cada e-mail num espaço de tempo de 15 dias, uma pelo GRH e uma pela pesquisadora. E no final obteve-se retorno de 70 questionários. Cabe ressaltar que o objetivo da aplicação de questionário não é generalizar algo e sim contribuir para a pesquisa no sentido de obter a percepção do colaborador acerca da RS da empresa, a fim de reforçar a confiabilidade da resposta à pergunta de pesquisa deste trabalho.

A primeira parte do questionário é a caracterização dos respondentes, objetivando conhecer o respondente:

Figura 8 - Gênero dos respondentes

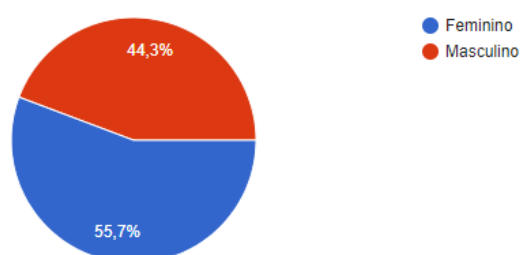


Figura 9- Idade dos respondentes

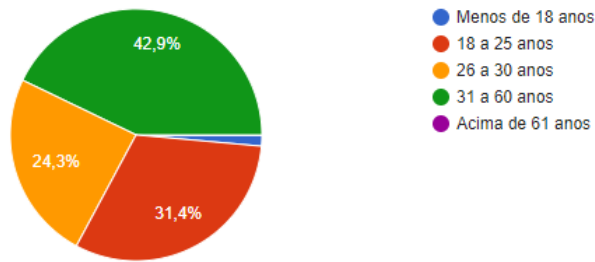


Figura 10 - Tempo em que o respondente exerce a atividade na empresa

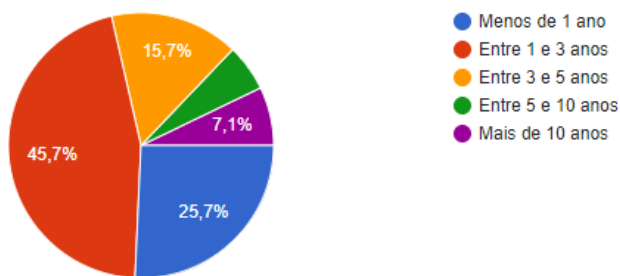


Figura 11 - Área de atuação dos respondentes

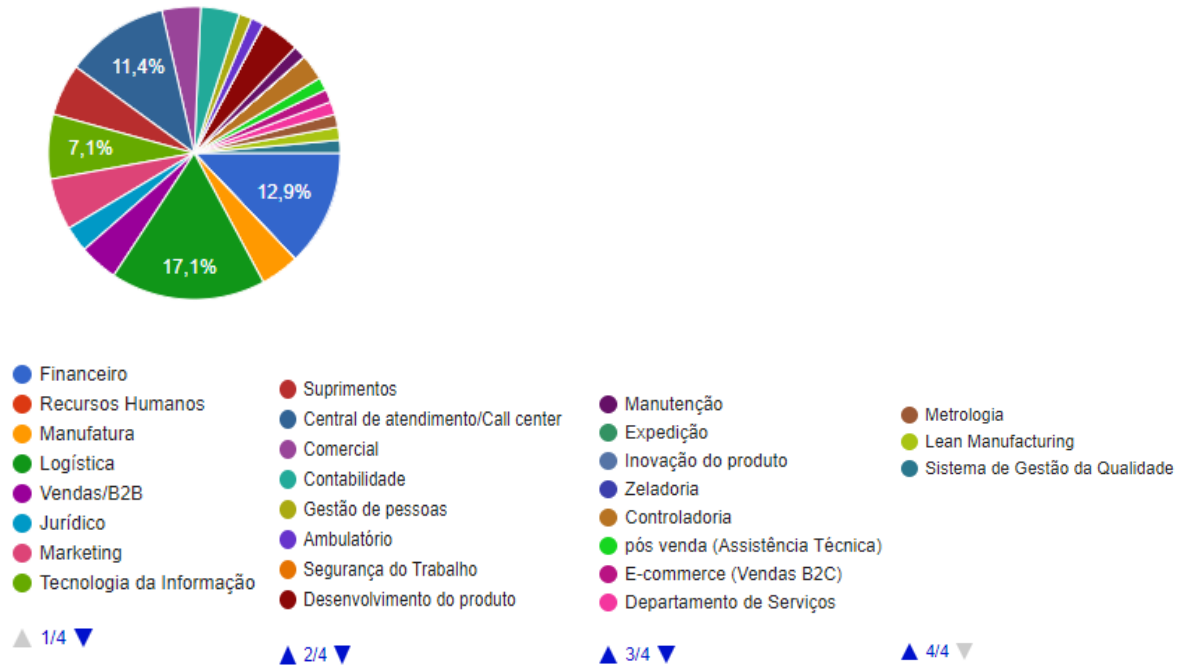
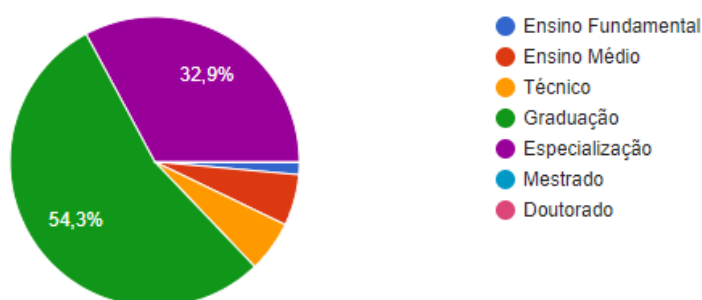


Figura 12 - Formação dos respondentes



Os respondentes em sua maioria são mulheres, sendo 39 e 31 homens. O grupo predominante de idade é de 31 a 60 anos, totalizando 39 (42,9%).

Em relação ao tempo de serviço na empresa, verifica-se que 32 (45,7%) trabalham na empresa de 1 a 3 anos, seguido de 18 (25,7%) que trabalham há menos de um ano, ou seja, a maior parte dos respondentes tem menos de três anos de empresa.

Quanto aos setores, as respostas vieram de vários, mas a maior contribuição para essa pesquisa veio de logística, com 12 colaboradores (17,1%), do financeiro, com 9 (12,9%), e da central de atendimento, com 8 colaboradores (11,4%), o que remete a possibilidade desses setores terem mais colaboradores, ou de serem realmente mais participativos.

Em relação à formação, observou-se que dos respondentes, a maioria possui graduação, totalizado 38 (54,3%) colaboradores, seguido de especialização, totalizando 23 (32,9%) pessoas.

Tabela 15 - Caracterização predominante dos respondentes

Caracterização	Predominante
Gênero	Feminino
Idade	31 a 60 anos
Tempo de trabalho	1 a 3 anos
Setor	Logística
Formação	Graduação

Na segunda parte do questionário (apêndice B), denominada Caracterização da Percepção da Responsabilidade Social, o objetivo era entender como os colaboradores vêem a RS na empresa e no contexto onde se encontram. As questões eram sua maioria afirmações, onde o colaborador selecionava o grau de concordância com sentença:

Figura 13 - Contribuição da empresa para a melhoria da comunidade local e meio ambiente

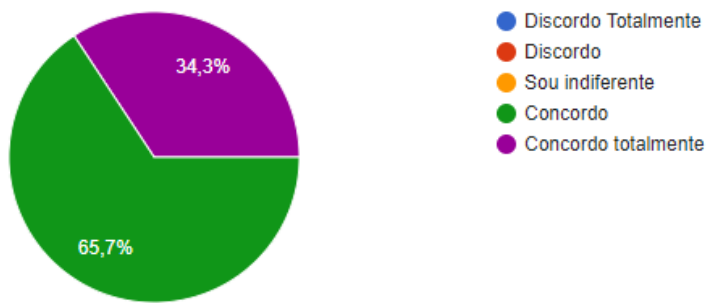


Figura 14 - Existência de projetos sociais e/ou ambientais na empresa

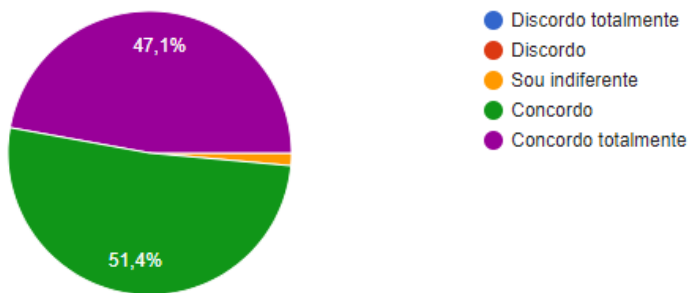


Figura 15 - A empresa preocupa-se com a higiene, saúde e segurança de seus funcionários

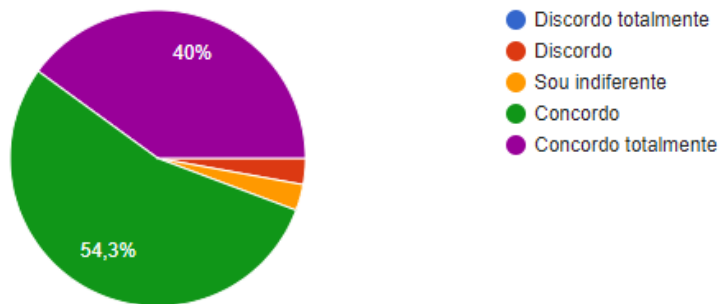


Figura 16 - A empresa valoriza e incentiva o desenvolvimento profissional dos seus funcionários

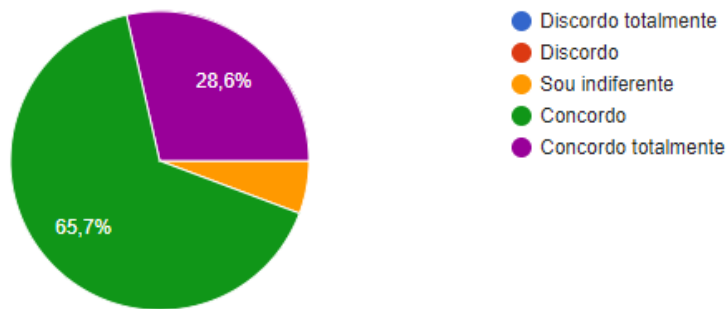


Figura 17 - Projetos Sociais são desenvolvidos frequentemente pela empresa

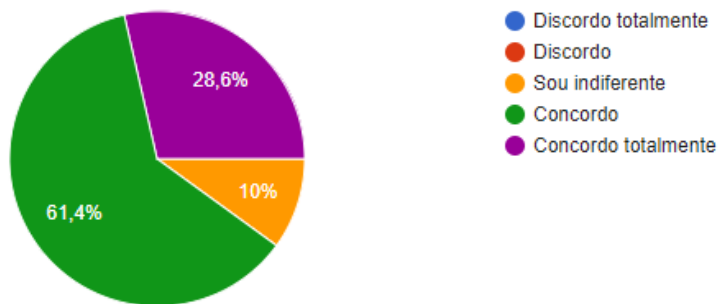


Figura 18 - A empresa atende de forma equilibrada às necessidades de fornecedores, funcionários e donos da empresa

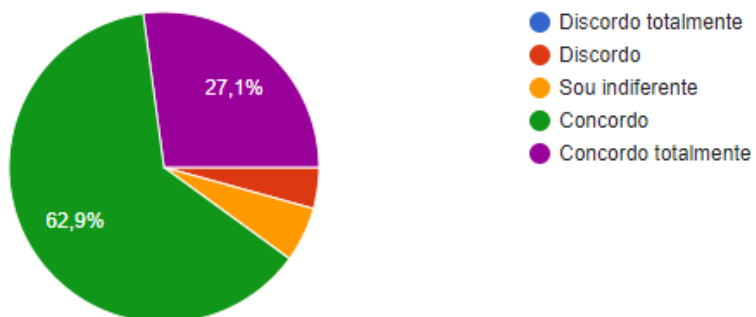


Figura 19 - As pessoas de qualquer idade, etnia, cor e orientação sexual são tratadas com a mesma justiça e respeito na empresa

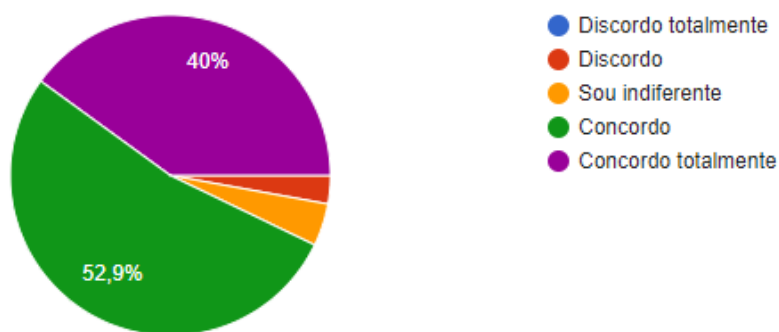


Figura 20 - Os produtos e serviços da empresa são muito importantes para a sociedade

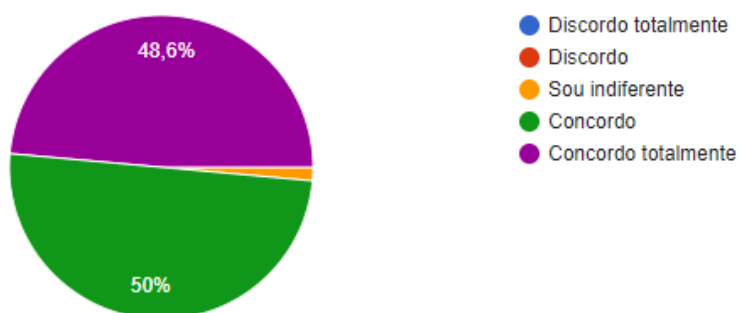


Figura 21 - As Políticas de Responsabilidade Social da empresa beneficiam concorrentes, funcionários e a economia local

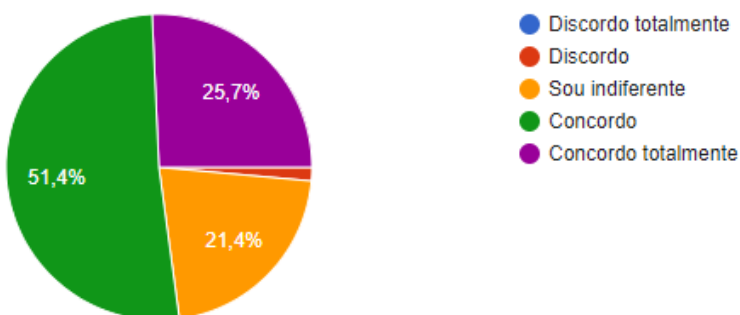
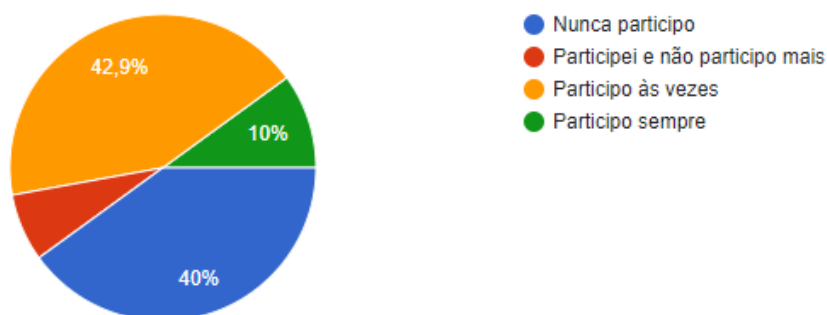


Figura 22 - Participação dos respondentes nos Projetos Sociais realizados pela empresa



Portanto pôde-se observar que de forma geral as respostas foram positivas no que tange a preocupação da empresa com a sociedade, colaboradores e meio-ambiente, pois os colaboradores conseguem visualizar as ações da empresa, conforme demonstra a tabela abaixo:

Tabela 16 - Resultado da aplicação dos questionários

Sentenças	Concordo totalmente	Concordo	Sou indiferente	Discordo	Discordo totalmente
1. Esta empresa contribui para melhoria da comunidade local e meio ambiente.	34,3%	65,7%	-	-	-
2. Há na empresa projetos sociais e/ou ambientais.	47,1%	51,4%	1,4%	-	-
3. Esta empresa preocupa-se com a higiene, saúde e segurança dos funcionários.	40%	54,3%	2,9%	2,9%	-
4. Esta empresa valoriza e incentiva o desenvolvimento profissional dos seus funcionários.	28,6%	65,7%	5,7%	-	-
5. Projetos sociais são desenvolvidos frequentemente na empresa em que trabalho.	28,6%	61,4%	10%	-	-
6. Considero que esta empresa atende de forma equilibrada às necessidades de fornecedores, funcionários e donos da empresa.	27,1%	62,9%	5,7%	4,3%	-
7. As pessoas de qualquer idade, etnia, cor e orientação sexual são tratadas com a mesma	40%	52,9%	4,3%	2,9%	-

Sentenças	Concordo totalmente	Concordo	Sou indiferente	Discordo	Discordo totalmente
justiça e respeito nessa empresa.					
8.Os produtos e serviços da empresa são muito importantes para nossa sociedade.	48,6%	50%	1,4%	-	-
9. As Políticas de Responsabilidade Social beneficiam concorrentes, funcionários e a economia.	25,7%	51,4%	21,4%	1,4%	-
	Participo sempre	Participo às vezes	Participei e não participo mais	Nunca participo	-
10. Eu participo de projetos sociais realizados pela empresa	10%	42,9%	7,1%	40%	-

Dados da pesquisa (2017)

Os dados demonstram que a maior parte dos respondentes concorda e concorda totalmente que a empresa age de acordo com os princípios da RS.

Além das pautas, as questões abertas demonstram o mesmo. A primeira era: Se a resposta da questão anterior foi positiva (às vezes, participei e não participo mais, ou sempre), responda: Quais projetos você participa/participou?

Predominantemente os respondentes dessa questão, 37 colaboradores, relataram participar do «Empresa X» voluntariado, que inclui ações como visita às escolas e creches, festa de dia das crianças, e campanhas como arrecadação de agasalhos e edredons, doces, presentes de natal, páscoa, dentre outros.

As palavras mais citadas estão representadas pela seguinte *word cloud*¹¹, onde quanto mais ocorrências da palavra, maior fica a fonte:

¹¹ Nuvem de palavras, em inglês.

Figura 23 - Projetos que os respondentes já participaram



Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Na segunda questão aberta: Na sua opinião, qual é o objetivo da empresa em realizar os projetos sociais? Os respondentes relataram aspectos como contribuir e fazer bem à sociedade, ajudar a melhorá-la, auxiliar na propagação da cultura, e proteção da vida, no entanto também apareceram relatos relacionados à imagem da empresa, que desenvolve ações para ajudar a sociedade e para ser bem vista pelos *stakeholders*. E as principais palavras citadas estão representadas pela *word cloud*:

Em relação ao tempo de empresa, observou-se que a participação é proporcional ao tempo de serviço na empresa, onde quanto mais tempo trabalha na empresa, maior é o envolvimento com os projetos sociais. Isso pode ser observado na tabela 18:

Tabela 18 - Influência do tempo de serviço na empresa na participação dos projetos

Tempo de empresa	Total	Não participam	Porcentagem participativa	Porcentagem não participativa
Menos de 1 ano	18	14	22,3%	77,7%
1 a 3 anos	32	13	59,38%	40,62%
3 a 5 anos	11	3	72,73%	27,27%
5 a 10 anos	4	1	75%	25%
Mais de 10 anos	5	1	80%	20%

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Colaboradores que trabalham há menos de 1 ano possuem pouca participação, sendo 77,7% o índice de não participantes, enquanto os que trabalham há mais de 10 anos, possuem o índice de não participação de apenas 20%.

Dessas respostas, podemos, eventualmente, retirar que a RS pode não estar bem estruturada, e que por isso as informações acerca das ações de RS não são repassadas aos novos colaboradores quando começam a trabalhar na «Empresa X». Isso pode, eventualmente, explicar o fato de que quanto menos tempo na empresa, menos eles participam das ações, porque as ações precisam acontecer para que aí os novos colaboradores tenham ciência de que elas existem.

Quanto a influência da idade na participação, não houve influência significativa, conforme demonstra a tabela 19:

Tabela 19 - Influência da idade na participação dos projetos

Idade	Total	Não participam	Porcentagem participativa	Porcentagem não participativa
Menos de 18 anos	1	0	100%	0%
18 a 25 anos	22	11	50%	50%
26 a 30 anos	17	9	48%	52%
31 a 60 anos	30	12	60%	40%

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Dessa forma, verifica-se que da caracterização dos respondentes apenas o gênero e o tempo de empresa acabaram por influenciar o índice de participação nos projetos sociais, sendo o segundo, o aspecto que tem maior impacto.

Portanto, conclui-se, que dessa amostra, dois aspectos da caracterização dos respondentes influenciaram sua participação dos projetos, sendo gênero e tempo de trabalho na empresa e nas demais (idade, setor e formação) não houveram variações significativas.

2.3 Análise documental

Os dados relacionados aos projetos sociais e ações foram coletados no Website da empresa e foram analisados a partir de um roteiro com categorias baseadas no modelo de Carroll (1991), a pirâmide de Responsabilidade Social (Apêndice C). E embora vários projetos pudessem ser enquadrados em mais de uma categoria, foi optado por enquadrar na categoria predominante. Ademais, faz-se necessário ressaltar que nesse momento só foram enquadrados os projetos ativos no ano de 2017.

De quinze projetos que constam no Website, foram enquadrados somente 10, que são os projetos vigentes, conforme verificado nas entrevistas:

Tabela 20 - Análise dos Projetos Sociais

Projeto	Situação do projeto	Econômica	Legal	Ético	Filantrópica
Parceria com os institutos Y e Z	Ativo				X
Centro «Empresa X» de Excelência no Tchoukball	Ativo, mas é uma ação desenvolvida pelo Instituto Y e não propriamente pela «Empresa X»	-	-	-	-
Empresa Cidadã	Ativo, sendo a principal ação denominada “Mamãe «Empresa X»”			X	
Inclusão «Empresa X»	Ativo, denominado “Todos iguais na diferença” dentro da empresa.		X		
Sementes do Amanhã	Inativo	-	-	-	-
A chama viva das tradições	Ativa, no entanto, não é regular. Quando precisam de patrocínio	-	-	-	X

Projeto	Situação do projeto	Econômica	Legal	Ético	Filantrópica
	solicitam e a empresa auxilia.				
Arte na rua	Ativo				X
Coral C	Ativa, no entanto, não é regular. Quando precisam de patrocínio solicitam e a empresa auxilia.	-	-	-	X
Sem fronteiras	Inativo	-	-	-	-
Grupo teatral P	Ativa, no entanto, não é regular. Quando precisam de patrocínio solicitam e a empresa auxilia.	-	-	-	X
Memória viva	Inativo	-	-	-	-
Esporte ativo	Ativo				X
Natal dos sonhos	Ativa, no entanto, não é regular. Quando precisam de patrocínio solicitam e a empresa auxilia.	-	-	-	X
Canarinhos	Inativo	-	-	-	-
Escritas que ficam	Ativa, no entanto, não é regular. Quando precisam de patrocínio solicitam e a empresa auxilia.	-	-	-	X

Após o enquadramento disposto na tabela acima, apresentar-se-ão as atividades realizadas sobre os projetos ativos, e as justificativas pelas quais foram enquadrados em cada categoria:

Parceria com o Instituto Y e Z: Enquadra-se no ético porque esta parceria está firmada pela lei Rouanet, onde a empresa ou pessoa física tem a possibilidade de reverter parte do imposto para projetos de incentivo à cultura, desde que estes sejam aprovados pelo Ministério da Cultura. Então estariam cumprindo suas obrigações de pagar os impostos, mas a reversão do valor de imposto para auxílio destes projetos faz com que seja

Empresa cidadã (mamãe «Empresa X»): Além de outras ações, a principal é relacionada as grávidas da empresa. Quando a colaboradora descobre que está grávida, ela leva o atestado para a enfermaria, que repassa para o setor de Recursos Humanos, e mensalmente ela é convidada a participar desse projeto, onde um especialista vai até a «Empresa X» para dar uma palestra sobre algum assunto relacionado à gestação, e ao final elas recebem um *coffee break* saudável.

Enquadra-se como ético porque a empresa optou por fazer parte de programa Empresa Cidadã, onde a colaboradora tem direito a 180 dias de licença maternidade, e não somente os 120. Ao fim do ano a empresa tem deduções fiscais, mas além desse benefício dos 60 dias a mais, não seria obrigada a fornecer esse tipo de programa, mas fornece, o que se pode entender como ético.

Inclusão «Empresa X» (Todos iguais na diferença): A empresa respeita a lei 8.213 que determina que empresas com mais de 1.001 colaboradores, devem ter 5% de pessoas com deficiência, de forma a introduzir essas pessoas no mercado de trabalho. Além de respeitar essa lei, a empresa propicia uma vez por mês momentos de descontração onde eles pausam o trabalho para fazerem atividades como pintura, artesanato e massinha. Essa atividade é acompanhada por uma psicóloga ou uma estagiária de psicologia, e é um momento de relaxamento, onde muitas vezes eles relatam problemas que o psicólogo ajudará a conduzir.

Enquadra-se como predominantemente legal, porque o projeto é motivado por uma obrigação prevista em lei, embora tenha atividades que beneficiam os PCD's.

A chama viva das tradições: A empresa há mais de 12 anos patrocina ações de resgate a tradição gaúcha, visto que Pato Branco – PR tem entidades que obtiveram nos últimos anos o maior número de conquistas em eventos que resgatam e difundem o tradicionalismo, havendo destaque para suas invernadas de dança.

Enquadra-se como filantrópico, uma vez que é uma destinação voluntária de patrocínio, que não resulta em lucro, e está ligado ao incentivo da cultura.

Arte na rua: Criação de monumentos elaborados sob acompanhamento do fundador da empresa que remontam a aspectos culturais do município de Pato Branco.

Enquadra-se como filantrópico uma vez que a sociedade não esperava esse tipo de investimento voluntário e que remonta à cultura e história do município.

Coral C: Coral com cerca de 30 componentes que apresenta canções em português, latim e esperanto, existe há mais de 14 anos.

Enquadra-se como filantrópico, uma vez que é uma destinação voluntária de patrocínio, que não resulta em lucro, e está ligado ao incentivo da cultura.

Grupo teatral P: Grupo teatral fundado há mais de 12 anos, incentivado pela «Empresa X», que os patrocina. O Grupo Teatral «Empresa X» obteve reconhecimento em eventos estaduais pela criatividade de suas apresentações.

Enquadra-se como filantrópico uma vez que é uma destinação voluntária de patrocínio, que não resulta em lucro, e está ligado ao incentivo da cultura.

Esporte ativo: O Ginásio Esportivo da Associação dos Funcionários das Indústrias Y, apresenta uma das mais avançadas tecnologias para prática esportiva no interior do Estado. São duas quadras oficiais de futsal e para a prática de outras atividades dotadas de um sistema de amortecimento de impactos. O complexo fica disponível para a utilização pelos funcionários mediante agendamento.

Enquadra-se como filantrópico, uma vez que a empresa agiu de forma a superar as expectativas da sociedade, construindo um ginásio e disponibilizando-o para a prática de esportes.

Natal dos sonhos: A «Empresa X» patrocina o Natal dos sonhos de Pato Branco há mais de 10 anos para que se tenha um resultados impecável ao final de todos os anos. O natal é composto por espetáculos de dança, coral, desfiles, dentre outras atividades culturais.

Enquadra-se como filantrópico uma vez que é uma destinação voluntária de patrocínio, que não resulta em lucro, e está ligado ao incentivo da cultura.

Escritas que ficam: A «Empresa X» é apoiadora do desenvolvimento da literatura regional, tendo patrocinado livros de autores regionais como: Rafael Sega, Elizabeth Maria Chemin, Néri França Fornari Bochese, Dirceu Ruaro, Agostinho Barrinuevo, Sittilo Voltolini e Cirene Miotto.

Enquadra-se como filantrópico uma vez que é uma destinação voluntária de patrocínio, que não resulta em lucro, e está ligado ao incentivo da cultura.

Sendo assim, para melhor visualização, tem-se a seguinte tabela:

Tabela 21 - Resumo da análise dos projetos sociais

Econômico	Legal	Ético	Filantrópico
	- Inclusão “Empresa X».	- Empresa cidadã.	- Parceria com os institutos Y e Z. - A chama viva das tradições;

			<ul style="list-style-type: none"> - Arte na rua; - Coral C; - Grupo teatral P; - Esporte ativo; - Natal dos sonhos; - Escritas que ficam.
--	--	--	--

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Dessa análise, concluiu-se que dos 10 projetos que estão em funcionamento atualmente na empresa, 8 são predominantemente filantrópicos, ou seja, as ações da empresa estão mais focadas no assistencialismo, do que propriamente numa sistematização de atuação social para realizar mudanças sustentáveis.

2.4 Triangulação de dados

A fim de tornar a pesquisa ainda mais confiável, optou-se por utilizar o processo de convergência dos dados de um mesmo fenômeno, denominado por Driessnack, Souza e Mendes (2007), de triangulação de dados.

Dessa forma confrontou-se os dados das entrevistas, questionários e documentos, a fim de compreender as ações de RS e identificar as reais motivações dos gestores da empresa em as realizarem, obtendo-se a seguinte tabela:

Tabela 22 - Triangulação de dados sobre os Projetos ambientais e sociais

Pautas	Entrevistas	Questionários ¹²	Documentos
Projetos ambientais e sociais	Auxílio financeiro e doação de produtos; Inclusão dos indígenas; Ressocialização dos detentos; «Empresa X» Voluntariado; Patrocínios e auxílios; Projeto jovem aprendiz;	47,1% CT 51,4% C 1,4% I	Parceria com instituto Y; Inclusão «Empresa X»; Sementes do Amanhã; Centro «Empresa X» de Excelência no Tchoukball; A chama viva das tradições; Sem

- ¹²Legenda:
- CT: Concordam totalmente
- C: Concordam
- I: Indiferentes
- D: Discordam
- DT: Discordam totalmente

Pautas	Entrevistas	Questionários ¹²	Documentos
	Instituto Y e Z; Empregabilidade dos Haitianos; Mamãe “Empresa X»; Todos iguais na diferença; Bate papo com o CEO; Jovem aprendiz; <i>Junior Achievement</i> ; Visita das entidades; Visita das famílias.		fronteiras; Arte na rua; Coral C; Grupo teatral P; Memória Viva; Esporte ativo; Natal dos sonhos; Canarinhos; Escritas que ficam; Empresa cidadã.
Conclusão	<p>A empresa de fato possui projetos sociais conforme se nota na tabela, no entanto, os projetos ambientais não estão bem definidos e há divergências quanto aos projetos relatados nas entrevistas e nos que estão nos documentos. Projetos como a inclusão dos haitianos, ressocialização dos detentos, inclusão dos indígenas, o «Empresa X» Voluntariado, Jovem aprendiz, Bate papo com o CEO, e visitas da família e entidades não constam no Website da empresa embora sejam projetos ativos, assim como alguns que ainda constam foram verificados como inativos (sementes do amanhã, a chama viva das tradições, sem fronteiras, memória viva, canarinhos, escritas que ficam, dentre outros).</p> <p>Dessa forma verificou-se que a Responsabilidade Social da empresa não está bem definida e os projetos divulgados estão desatualizados. Ademais, verificou-se que algumas ações de projetos estão definidas como projetos, enquanto deveriam estar em apenas um grupo, como por exemplo: o <i>Junior Achievement</i>, que está dentro da «Empresa X» voluntariado.</p> <p>Há também uma confusão em relação aos nomes dos projetos, sendo no <i>site</i> apontado com um nome específico, e pelos entrevistados com outro, tratando-se do mesmo. Tem-se como exemplo o “mamãe «Empresa X» que é denominado no Website como “Empresa cidadã”, e “Escritas que ficam” como “patrocínios”.</p>		

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Após a análise em relação aos projetos ambientais e sociais, tem-se a análise referente à frequência dos projetos sociais:

Tabela 23 - Triangulação de dados sobre a frequência dos projetos sociais

Pautas	Entrevistas	Questionários ¹³	Documentos
Frequência com que os projetos são desenvolvidos	Maior parte deles são desenvolvidos mensalmente ou diariamente.	28,6% CT 61,4% C 10% I	Não consta no Website materiais sobre este assunto.
Conclusão	A empresa possui projetos, eles acontecem mas só tem frequência definida os relacionados aos colaboradores, como mamãe «Empresa X», por exemplo, e os que possuem datas específicas como dia das crianças, natal e páscoa.		

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Após a análise dos projetos sociais, tem-se a análise sobre os programas de saúde, higiene e segurança dos colaboradores:

Tabela 24 - Triangulação de dados sobre os programas que levam em consideração a saúde, higiene e segurança dos colaboradores

Pautas	Entrevistas	Questionários ¹⁴	Documentos
Existência de programas que levam em consideração a saúde, higiene e segurança dos colaboradores	A empresa não coloca vida alguma em risco; utilização de equipamentos de alta qualidade e que minimizam – ou até mesmo eliminam - os riscos de lesões; clínica de fisioterapia; CESMT bem estruturada dentro da própria fábrica; projetos arquitetônicos que envolvem reformas frequentemente; alimentação de qualidade a baixo custo; transportes gratuito; oferta de atividades como	40% CT 54,3% C 2,9% I 2,9% D	Não consta no Website materiais sobre este assunto.

¹³ Confrontar com a Legenda da Tabela 22

¹⁴ Confrontar com a Legenda da Tabela 22

Pautas	Entrevistas	Questionários ¹⁴	Documentos
	pebolim, sinuca e demais jogos aos intervalos.		
Conclusão	Existem diversos projetos relacionados à saúde e bem-estar dos colaboradores, e estes concordam ou concordam totalmente em 84,3%, assim como o CEO e o GRH. A porcentagem é expressiva, no entanto, no Website não constam esses projetos.		

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

De seguida tem-se a análise acerca da valorização e desenvolvimento profissional dos colaboradores:

Tabela 25 - Triangulação de dados sobre a valorização e incentivo do desenvolvimento profissional dos colaboradores

Pautas	Entrevistas	Questionários ¹⁵	Documentos
A empresa valoriza e incentiva o desenvolvimento profissional dos seus empregados.	Não se trata apenas de um incentivo, e sim obrigação dos funcionários em se qualificarem, caso queiram progredir no plano de cargos e salários. A empresa oferece bolsas de estudo de 50 a 100% em diversas áreas.	28,6% CT 65,7% C 5,7% I	Não consta no Website materiais sobre este assunto.
Conclusão	A empresa trata o desenvolvimento profissional com muita seriedade, possuindo um plano de cargos e salários onde o colaborador precisa aumentar seu nível de especialização na área em que atua; e a empresa fornece bolsas de estudo para isso. Ademais os respondentes totalizam 94,3% entre concordam e concordam totalmente, o que é um número expressivo de colaboradores que se consideram valorizados e incentivados.		

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

De seguida, tem-se a análise acerca das motivações para os gestores realizarem ações de RS:

¹⁵ Confrontar com a Legenda da Tabela 22

Tabela 26 - Triangulação de dados sobre as motivações dos gestores em realizar ações de RS

Pautas	Entrevistas	Questionários	Documentos
<p>O que motiva a empresa a desenvolver ações de RS.</p>	<p>Vontade do fundador da empresa de retribuir à sociedade pelo sucesso que obteve; Função social da empresa;</p> <p>A expectativa que a sociedade tem em relação à empresa, que sempre ajudou a todos;</p> <p>O fato de que atualmente o cliente atua como fiscalizador, analisando todos os aspectos da empresa antes de efetuar suas compras;</p> <p>O objetivo de manter a sociedade bem, equilibrando as questões sociais e o lucro;</p> <p>O fundador ser uma pessoa muito bondosa e prestativa;</p> <p>A empresa ter consciência de que os colaboradores devem deixar um legado para os próximos, e a única forma de fazer isso é através da procura pelo equilíbrio;</p> <p>Ordenar boas intenções para conseguir bons resultados;</p>	<p>Apoio à sociedade;</p> <p>Proporcionar à comunidade local um ambiente melhor;</p> <p>Foram unanimidade, mas também houveram respostas relacionadas ao reforço da imagem.</p>	<p>A «Empresa X» busca manter iniciativas que vão além da produção industrial, tendo uma postura cidadã que gera desenvolvimento humano, através do preparo cultural, esportivo, da profissionalização de pessoas e do respeito ao meio ambiente.</p>

Pautas	Entrevistas	Questionários	Documentos
	O reconhecimento pela sociedade, especialmente pelos que são auxiliados; e o objetivo de estruturar os projetos pela empresa, objetivando gravar isso nela, para que não se perca com o tempo.		
Conclusão	O principal motivo pelo qual desenvolvem ações de RS é gerar o desenvolvimento humano, atender às expectativas da sociedade, e incentivar o equilíbrio social; e essa filosofia parte do fundador que tem isso como meta pessoal.		

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Após a análise acerca das motivações, tem-se a análise sobre a transição de filantropia para a RS:

Tabela 27- Triangulação de dados sobre a transição da filantropia para a RS

Pauta	Entrevistas	Questionários	Documentos
Transição da filantropia para a Responsabilidade Social	Por meio das entrevistas com o CEO e o GRH pode-se concluir que a «Empresa X» ainda está em transição da filantropia para a Responsabilidade Social, uma vez que as ações derivam da pessoa do fundador, e da sua vontade de auxiliar a sociedade, não possuindo uma sistematização dos projetos.	A participação dos colaboradores está vinculada ao «Empresa X» voluntariado, que é um grupo que desenvolve campanhas e ações, no entanto estas possuem um caráter mais assistencialista.	Os projetos foram classificados predominantemente em filantrópicos.
Conclusão	Pôde-se verificar que a empresa de fato está migrando da filantropia para a Responsabilidade Social, visto que alguns projetos já são		

Pauta	Entrevistas	Questionários	Documentos
	estruturados e já visam o bem-estar da sociedade, e não propriamente só uma remediação momentânea.		

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Sendo assim, encerra-se a parte de análise, e parte-se para a discussão acerca dos resultados.

2.5 Discussão dos resultados

Os resultados encontrados no presente estudo sugerem que a «Empresa X» está num período de transição da filantropia para a Responsabilidade Social, e que de fato possui projetos ambientais e sociais, mas os ambientais não são bem delimitados (tabela 22); preocupa-se com a saúde e bem-estar dos colaboradores (tabela 24); e valoriza seus colaboradores (tabela 25).

Os resultados obtidos por Bacurau (2014) no seu estudo da RS em uma Companhia Eletromecânica e Gerenciamento de Dados são no mesmo sentido: a empresa preocupa-se com a qualidade de vida, saúde e segurança de seus funcionários, porém, o tema meio ambiente ainda se encontra em fase de amadurecimento.

Quanto às motivações, enquanto na presente pesquisa obteve-se o seguinte resultado: as ações de RS derivam da filosofia de vida do fundador da empresa, mas os gestores desta também se preocupam com o desenvolvimento humano e em atender às expectativas da sociedade, visando o equilíbrio social; na pesquisa de Bacurau (2014) as principais motivações foram a imagem reputacional da empresa e a manutenção da qualidade de vida dos colaboradores.

Dessa forma, pôde-se verificar que embora as motivações não sejam exatamente as mesmas, as ações de ambas são motivadas por questões de ética e valor.

Em relação ao trabalho de Oliveira (2010), desenvolvido tendo como objeto o empresariado salineiro do Rio Grande do Norte, ela chegou a um resultado diferente da presente pesquisa quanto à valorização dos colaboradores, pois as empresas só a priorizam, à medida em que notam que o investimento trará retornos para a empresa, ou que há recurso financeiro excedente.

Quanto aos resultados obtidos exclusivamente neste trabalho, cabe ressaltar que existem diversos projetos relacionados com a saúde e bem-estar dos colaboradores, representada pelos 84,3% (entre o concordam e concordam totalmente) das respostas dos colaboradores. Corroborando com a informação recolhida nas entrevistas ao CEO e ao GRH. A porcentagem é expressiva, no entanto, no Website não constam esses projetos.

Das respostas obtidas, inferimos que os principais motivos para o desenvolvimento de ações de RS na «Empresa X» são: geração de desenvolvimento humano, atender as expectativas da sociedade e incentivar o equilíbrio social; e essa filosofia parte do fundador que tem isso como meta pessoal.

Em relação aos projetos, a empresa de facto possui projetos sociais, no entanto, os projetos ambientais não estão bem definidos e há divergências quanto aos projetos relatados nas entrevistas e nos que estão nos documentos. Projetos como a inclusão dos haitianos, ressocialização dos detentos, inclusão dos indígenas, o «Empresa X» Voluntariado, Jovem aprendiz, Bate papo com o CEO e visitas da família e entidades não constam no Website da empresa, embora sejam projetos ativos. Do mesmo modo existem projetos que continuam a ser divulgados no *site*, mas que foram verificados como inativos (sementes do amanhã, a chama viva das tradições, sem fronteiras, memória viva, canarinhos, escritas que ficam, dentre outros).

Dessa forma verificou-se que a RS da empresa não está bem estruturada, e os projetos divulgados estão desatualizados. Também verificou-se que algumas ações de projetos estão apresentadas como fazendo parte de mais do que um projeto, como por exemplo o *Junior Achievement*, que está dentro do «Empresa X» voluntariado. Há também uma confusão em relação aos nomes dos projetos, sendo no *site* apontado com um nome específico e pelos entrevistados com outro, tratando-se do mesmo. Tem-se como exemplo o “mamãe «Empresa X» que é denominado no Website como “Empresa cidadã”, e “Escritas que ficam” que deveria ser listado como “patrocínios”.

Acerca do desenvolvimento profissional cabe ressaltar que a empresa trata este assunto com muita seriedade, possuindo um plano de cargos e salários onde o colaborador precisa aumentar seu nível de especialização na área em que atua; e a empresa fornece bolsas de estudo para isso. Isso pôde ser observado quando verificou-se que os respondentes totalizam 94,3% entre “concordam” e “concordam totalmente”, o que é um número expressivo de colaboradores que se consideram valorizados e incentivados.

Através da triangulação, conforme anteriormente mencionado, pôde verificar-se que há mais projetos do que a «Empresa X» divulga e que estes possuem relevância social. De forma a atualizar a lista de projetos, levando em consideração somente os projetos que estão atualmente em funcionamento, relatados pelos entrevistados, tem-se a tabela 27:

Tabela 28 - Projetos em desenvolvimento em 2017

Projeto	Não constam no Website
Parceria com os institutos Y e Z	
Empresa cidadã (Mamãe «Empresa X»)	
Inclusão «Empresa X» (Todos Iguais na diferença)	
Bate Papo com o CEO	X
Jovem Aprendiz	X
«Empresa X» Voluntariado	X
<i>Junior Achievement</i>	X
Bolsas de cursos de idiomas, graduação, pós-graduação, MBA e cursos técnicos	X

Projeto	Não constam no Website
Patrocínios (livros, atletas, hospitais, CTG)	X
Ressocialização dos detentos	X
Inclusão dos Haitianos	X
Visita das entidades e família	X
Arte na rua	
Esporte ativo	

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Dessa forma, visando compreender a «Empresa X» como um todo, levando em consideração todos os projetos em funcionamento, faz-se necessário desenvolver novamente a análise constante no tópico 2.3 (análise documental):

Tabela 29 - Análise dos projetos em funcionamento no ano de 2017

Projeto	Econômica	Legal	Ético	Filantrópica
Parceria com os institutos Y e Z				X
Empresa cidadã (Mamãe «Empresa X»)			X	
Inclusão «Empresa X» (Todos Iguais na diferença)		X		
Bate Papo com o CEO	X			
Jovem Aprendiz		X		
«Empresa X» Voluntariado (engloba a Junior Achievement)				X
Bolsas de cursos de idiomas, graduação, pós-graduação, MBA e cursos técnicos				
Patrocínios (livros, atletas, hospitais, CTG)				X
Ressocialização dos detentos	X			
Inclusão dos Haitianos	X			
Visita das entidades e família	X			
Arte na rua				X
Esporte ativo				X

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

As análises realizadas no tópico 2.3 continuam válidas para esta nova análise, não sendo necessário realizá-las novamente. Portanto, fez-se necessário realizar a análise dos novos projetos, enquadrando-os também no anexo C:

Bate-papo com o CEO: Consiste em uma conversa realizada mensalmente entre o CEO e 10 colaboradores, de 10 setores diferentes, onde todos são convidados a ir a uma sala para discutir diversos aspectos da empresa, sugerindo novos projetos, relatando o *feedback*¹⁶ dos que já existem, etc. A empresa visa estar em constante melhoria, e para que o CEO tenha uma noção real do que acontece em todos os setores, acaba por realizar este projeto.

Enquadra-se como predominantemente econômico, uma vez que objetiva levantar os problemas existentes, bem como o que está funcionando bem, para a tomada de decisão, visando redução de custos e/ou maior produtividade.

Jovem aprendiz: A Lei 10.097/2000 afirma que empresas de médio e grande porte devem contratar jovens com idade entre 14 e 24 anos como aprendizes, sendo, segundo o Decreto 5.598, 5% no mínimo e 15% o máximo de colaboradores aprendizes. O contrato de trabalho pode durar até dois anos e, durante esse período, o jovem é capacitado combinando formação teórica e prática.

Os jovens têm a oportunidade de inclusão social com o primeiro emprego e de desenvolver competências para o mundo do trabalho, enquanto os empresários têm a oportunidade de contribuir para a formação dos futuros profissionais do país, difundindo os valores e cultura de sua empresa.

Enquadra-se como predominantemente legal porque a lei exige que empresas de médio e grande porte contratem jovens aprendizes, e é exatamente o que a «Empresa X» faz.

«Empresa X» voluntariado: É um projeto voltado a conscientização do colaborador das diferentes realidades que existem na sociedade, mas que não tem acesso todos os dias. O projeto é dividido em campanhas e ações, onde no primeiro arrecadam materiais necessários que um público específico esteja precisando, e o segundo os voluntários vão até o local da demanda para realizar alguma ação.

Bolsas de cursos de idiomas, graduação, pós-graduação, MBA e cursos técnicos: A «Empresa X», com o objetivo de qualificar seus colaboradores, auxilia financeiramente cerca de 100 colaboradores, com bolsas de 50% a 100% em suas áreas de atuação.

Enquadra-se como predominantemente econômico, uma vez que com colaboradores qualificados, resultados melhores são atingidos.

Patrocínios (livros, atletas, hospitais, CTG): A «Empresa X» coloca em seu planejamento anual uma verba específica para ser destinada aos pedidos de patrocínio que surgem ao longo do ano.

¹⁶ É uma palavra inglesa que significa realimentar ou dar resposta a uma determinado pedido ou acontecimento.

Enquadra-se como predominantemente filantrópico porque acaba por auxiliar a sociedade de forma assistencialista, dando à ela além do esperado.

Ressocialização dos detentos: A «Empresa X» possui uma linha de produção operada apenas por detentos em regime semiaberto. A empresa visa auxiliar na ressocialização do detento, trazendo-o para o exercício laboral, e fornecendo pagamento, além da redução da pena.

Embora possa ser enquadrado em ético, acredita-se que o que torna viável a remoção dos detentos todos os dias da penitenciária até a empresa, é o lucro que esta obtém com mão de obra acessível, portanto, enquadra-se como predominantemente econômica.

Inclusão dos Haitianos: A «Empresa X» auxiliou os haitianos a virem para o Brasil para trabalharem na linha de produção. A «Empresa X» respeita seus direitos e trabalhou com a sociedade no sentido de aceitá-los visto que se trata de população colonizada em sua maioria por europeus, sendo por vezes preconceituosa.

Embora a empresa tenha trabalhado com a aceitação, diversidade e respeito do haitiano na sociedade patobranquense, a motivação principal foi a mão de obra que estava em escassez para as atividades operacionais, ou seja, enquadra-se como predominantemente econômica.

Visita das entidades e família: O projeto visa abrir as portas da «Empresa X» a cada 60 dias para que entidades e familiares dos colaboradores conheçam a empresa. O objetivo é mostrar como ela funciona e focar para a área de interesse dos visitantes.

Enquadra-se como predominantemente como econômico porque visa atrair novos olhares, e consequentemente colaboradores.

Com a elaboração da tabela 28, visando analisar os projetos existentes no momento (2017), pôde-se verificar que embora haja conflito entre os projetos relatados pelos entrevistados e os que constam no Website, estes continuam predominantemente filantrópicos, mantendo-se o resultado obtido na análise documental realizada no tópico 2.3.

Quanto às hipóteses descritas no tópico 2.2.3 do capítulo II, faz-se necessário ressaltar que foram confirmadas:

- Entrevistas: H3 foi confirmada uma vez que a empresa preocupa-se com o bem-estar dos colaboradores, meio-ambiente e sociedade, sem a intenção de realizar ações de RS para obter vantagens para a empresa, o que demonstra a real transição da filantropia para Responsabilidade Social;
- Questionários: Verificou-se que apenas dois aspectos da caracterização dos respondentes influenciaram sua participação dos projetos, sendo gênero e tempo de serviço na empresa;

- Documentos: Confirmou-se a H4, uma vez que a maioria dos projetos são predominantemente filantrópicos;
- Triangulação: Conforme disposto no tópico 2.4, confirmou-se a H2, visto que os resultados obtidos com os três instrumentos estavam em concordância.

Dessa forma, passa-se para as considerações e conclusões finais.

Considerações e conclusões finais

Neste capítulo serão abordadas as considerações finais sobre a presente pesquisa, a contribuição deste estudo para o meio acadêmico, bem como para a sociedade e a empresa estudada. Também será apresentado um conjunto de recomendações para a gestão, para além das limitações deste trabalho e sugestões para investigações futuras.

Conclusão geral

Após a análise, tratamento e apreciação dos resultados obtidos, demonstram-se agora as principais conclusões obtidas e, que nos permitem dar resposta à nossa questão de partida - O que motiva os gestores da «Empresa X» a investirem em ações de RS?

O primeiro objetivo da presente pesquisa era compreender as ações de RS da «Empresa X», e isso se deu por meio principalmente da análise documental, mas também das entrevistas.

Pôde-se verificar que as ações existem, mas que não estão bem definidas. Isso porque o que consta no Website da empresa não é exatamente o que foi relatado nas entrevistas com o CEO e GRH. Dessa forma, pôde-se chegar à conclusão de que o material apresentado no Website está desatualizado, e recorrendo às análises efetuadas no tópico 2.3 do capítulo III, inferimos que a «Empresa X» não tem a RS bem estruturada, o que é compreensível uma vez que foi verificado que a empresa se encontra num período de transição de filantropia para RS.

Ademais, cabe ressaltar que os projetos de RS vigentes na «Empresa X» foram, em sua maioria, classificados como predominantemente filantrópicos (conforme tópico 2.3 do capítulo III), o que confirma a ideia de que a empresa está no período de transição acima citado.

Quanto às motivações, concluiu-se que a principal para iniciar as ações de RS pela «Empresa X» foi a filosofia de vida do fundador da empresa. Mas, sem o incitamento e o reconhecimento da sua importância, por parte do CEO, que deu continuidade e alargou o seu âmbito, esta filosofia e estratégia não teriam sido implantadas.

As motivações para a «Empresa X» continuar desenvolvendo novas ações e dando sequência as já existentes continuam sendo a filosofia de vida do fundador, mas também a preocupação dos gestores com o desenvolvimento humano, assim como atender as expectativas da sociedade, de forma a alcançar o equilíbrio social. E, são estas relações, que ao darem resposta à nossa questão de partida, nos permitem considerar que cumprimos o objetivo traçado para esta investigação.

Em seguida, apresentar-se-ão algumas sugestões à gestão da «Empresa X».

Recomendações para a gestão

Com esta pesquisa, pretendeu-se contribuir de alguma forma para a melhoria da RS na empresa estudada. E durante as análises pôde-se verificar alguns pequenos aspectos (como por exemplo a apresentação das ações de RS aos novos colaboradores), que se modificados, poderiam gerar grandes resultados.

Portanto, primeiramente recomenda-se que a empresa realize um apanhado de todos os projetos que estão sendo desenvolvidos, que defina os projetos e as ações que estes englobam, e posteriormente que os atualize no Website a fim de tornar as ações de RS públicas, para que colaboradores e sociedade saibam os projetos que a «Empresa X» possui.

Em virtude dos resultados obtidos no tópico 2.2, onde o tempo de serviço na empresa demonstrou influenciar de forma relevante a participação ou não dos colaboradores nas ações de RS, principalmente no que tange ao projeto «Empresa X» voluntariado, as análises indicaram que dos colaboradores que estão na empresa há menos de 1 ano, 77,7% não participam dos projetos. Enquanto dos colaboradores que trabalham há mais de 10 anos, apenas 20% não participam. Dessa forma, sugere-se apresentar a parte de RS aos novos colaboradores, visto que é a oportunidade dos mesmos verificarem se acabam por se identificar com os valores da organização.

Limitações ao estudo

Quanto às limitações, a presente pesquisa possui algumas limitações que condicionaram a efetivação dos resultados.

Em virtude do grande número de colaboradores (1 500), a pesquisa limitou-se a aplicação do questionário aos colaboradores que possuíam e-mail ativo, totalizando 209 colaboradores. Vale-se ressaltar que este estudo utilizou amostra não-probabilística para aplicação deste instrumento, e dessa forma, não pode-se generalizar os dados em relação à realidade da organização como um todo.

Outra limitação refere-se à informação sobre os projetos. A pesquisadora não conseguiu acesso a informações em documentos, limitando-se apenas à análise dos projetos dispostos no Website e aos dados recolhidos nas entrevistas.

Sugestões para investigações futuras

Apesar do fato de que houveram limitações de estudos, conseguiu-se obter resultados relevantes, podendo este trabalho ser considerado ponto de partida para um estudo mais aprofundado.

Os resultados desta pesquisa tiveram como objetivo valorizar a temática da RS a fim de fazer com que as empresas, assim como a sociedade em geral, dêem valor a este tema abstrato, mas importante para o equilíbrio social.

Dessa forma, sugere-se um estudo mais aprofundado com todos os sócios da «Empresa X» a fim de aprofundar a pesquisa a cerca das motivações, vantagens e desvantagens de se realizar ações de RS. Bem como uma pesquisa mais aprofundada com os colaboradores, por forma a se poder generalizar a realidade da «Empresa X», e identificar a quantidade de colaboradores que participam dos projetos como voluntários.

Para terminar, seria interessante e desafiante, verificar quais os fatores que motivam o desenvolvimento e execução de ações de RS na generalidade das organizações brasileiras, ou se a RS já é uma preocupação/objetivo.

Bibliografia

- Andrade, A.M., Gosling, M., Xavier, W.S. (2010, julho/setembro). Por trás do discurso socialmente responsável da siderurgia mineira. *Produção*, v. 20, n. 3, pp. 418-428.
- Associação Brasileira de normas técnicas. (2010). *Diretrizes sobre responsabilidade social (ISO 26.000)*.
- Bacurau, L. M. T. O. (2014). *Responsabilidade social em uma empresa prestadora de serviços elétricos*. (Dissertação). Universidade Potiguar, Natal, Rio Grande do Norte, Brasil.
- Bertoncello, S.L.T., Chang, J.J. (2007). A importância da Responsabilidade Social Corporativa como fator de diferenciação. *FACOM*, nº17.
- Brasil. (1988). *Constituição Federal*. Brasília: Senado Federal. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm> Acesso em: 23 de Abril, de 2017.
- Bruchez, A., Ciconet, B., Remussi, R., Possamai, L., Tondolo, V. A. G. (2016). Análise da Utilização do Estudo de Caso Qualitativo e Triangulação na Brazilian Business Review. *Espacios*, v. 37, nº5, p. 24.
- Carroll, A. B. (1979). A Three Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *Academy of Management Review*, v. 4.
- Carroll, A. B. (1991, julho). The Pyramid of corporate Social Responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, pp.39-48.
- Carroll, A. B. (1999, setembro). Corporate Social Responsibility Evolution of a Definitional Construct. *Business & society*, Vol. 38 Nº. 3, pp. 268-295
- Chiavenato, I. (2005). *Comportamento Organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações* .(2. Ed.) Rio de Janeiro: Elsevier.
- Comissão europeia (2002). *Responsabilidade Social das Empresas: Um contributo das empresas para o desenvolvimento sustentável*. Bruxelas.
- Comissão europeia (2011). *Reponsabilidade social das empresas: uma nova estratégia da UE para o período de 2011-2014*. Bruxelas.
- Costa Neto, P. L. O. (2005). *Estatística*. (2. Ed.) São Paulo: Edgard Blücher.
- Crowter, D., Aras, G. (2008). *Corporate Social Responsibility*. David Crowther, Güler Aras & Ventus publishing ApS, ISBN 978-87-7681-415-1.
- Dahlsrud, A. (2008). *How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions*. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, v. 15, n. 1, p. 1-13
- Donaldson, T., Preston, L. (1995). The stakeholders theory of the corporation: concepts, evidence and implications. *Academy of Management Review*, 65-91
- Driessnack, M.; Sousa, V. D.; Mendes, I. A. C. (2007) *Revisão dos desenhos de pesquisa relevantes para enfermagem: parte 3: Métodos mistos e múltiplos*. *Rev Latino-am Enfermagem* setembro-outubro. Acesso em: 20 de Setembro de 2017.
- Drucker, P. F. (1993). *Sociedade pós-capitalista*. São Paulo: Pioneira

- Ellis, B.L., Hershberger, S., Field, E., Wersinger, S., Pellis, S., D., York, N. (2009). Sex Differences: Summarizing more than a century of scientific, 11-13. Disponível em: <http://doi.org/10.1007/s10508-009-9538-y> Acesso em: 22 de Setembro de 2017.
- Etzioni, A. (1989). *Organizações modernas*. (8. Ed.). São Paulo: Pioneira.
- Eon, F. (2015). O que é responsabilidade social?. *Revista Responsabilidade Social*. Disponível em: <http://www.responsabilidadesocial.com/o-que-e-responsabilidade-social/>
- Flick, U. (2009). *Desenho da pesquisa qualitativa*. (J.E. Costa, Trad.). Porto Alegre: Artmed.
- Franco, M. L. P. B (2005). *Análise de conteúdo*. (2. Ed.). Brasília: Editora Liber Livro.
- Freeman, R. E. (1999). Divergent stakeholder theory. *The Academy of Management Review*, 24, 2; pp. 233-236.
- Freire, R., Souza, M. J. B., Ferreira, E. (2008) Responsabilidade social corporativa: evolução histórica dos modelos internacionais. *V Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia*, Resende, Rio de Janeiro, Brasil.
- Freire, R., Souza, M. J. B., Rossetto, C. R. (2009). Articulação teórica entre a responsabilidade social corporativa e vantagem competitiva. *Encontro da ANPAD*, São Paulo, São Paulo, Brasil.
- Freitas, A. (2011). ISO 9001:2008 – Sistemas de gestão da qualidade. Academia platônica. Disponível em: <http://academiaplatica.com.br/2011/gestao/iso-90012008-sistemas-de-gestao-da-qualidade-requisitos-0-introducao/>
- Friedman, M. (1977). *Capitalismo e Liberdade*. (L. Carli, Trad.). São Paulo: Artenova.
- Gibbs, G. (2009). *Análise de dados qualitativos*. (R. C. Costa, Trad.). Porto Alegre: Artmed.
- GIL, A. C. (1999). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (5. Ed.). São Paulo: Atlas.
- Gil, A. C. (2002). *Como elaborar projetos de pesquisa* (4. Ed.). São Paulo: Atlas.
- Gil, A. C. (2011). *Métodos e técnicas de pesquisa* (6. Ed.). São Paulo: Atlas.
- Kanaane, R. (1994). *Comportamento humano nas organizações: o homem rumo ao século XXI*. São Paulo: Atlas
- Louette, A. (2007). *Gestão do conhecimento: Compêndio para a Sustentabilidade: ferramentas de gestão de responsabilidade socioambiental*. São Paulo: Antakarana Cultura Arte e Ciência.
- Ligteringen, E.; Zadek, S. (2005). *The Future of Corporate Responsibility Codes, Standards and Frameworks*. An Executive Briefing by The Global Reporting Initiative and AccountAbility. Disponível: <<http://www.greenbiz.com/sites/default/files/document/CustomO16C45F63376.pdf>> Acesso em: 17 de julho de 2017.
- Macedo, N. M. M. N. (2010). *Diagnóstico das percepções de responsabilidade social empresarial a partir do modelo tridimensional de performance social: o caso de uma empresa do setor têxtil*. (Dissertação). Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, Paraíba, Brasil.
- Lakatos, E. M.; Marconi, M. A. (2003). *Fundamentos de metodologia científica* (5. ed.) São Paulo: Atlas.
- Marconi, M. A., Lakatos, E. M. (2010). *Metodologia Científica* (7. Ed.). São Paulo: Atlas.
- Marinho, M. S. C. (1990). A questão dos objetivos nas organizações. *Revista de Administração de Empresas*, Rio de Janeiro, v. 30, n.2, p.5-22.

- Massukado-nakatani, M. S. (2009). *Métodos e técnicas de pesquisa em turismo: Amostragem*. Disponível em: <http://www.turismo.ufpr.br/drupal5/files/Aula%2022%20-%20Amostragem.pdf>. Acesso em: 20 de agosto de 2017.
- Mattar, F.(1996). *Pesquisa de marketing*. (1. Ed.). São Paulo: Atlas.
- Melo Neto, F. P. De; Froes, C. (2001). *Gestão da responsabilidade social corporativa: o caso brasileiro*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Mintzberg, H. (1983). *Power in and around organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Mintzberg, H. (2009). *Criando Organizações Eficazes*. São Paulo: Atlas S.A.
- Moraes, R. (1999). *Análise de conteúdo*. Revista Educação, Porto Alegre, v. 22, n. 37, p. 7-32.
- Olabuenaga, J.I. R.; Ispizua, M.A. (1989). *La descodificacion de la vida cotidiana: metodos de investigacion cualitativa*. Bilbao: Universidad de Deusto.
- Oliveira, C. M. (2010). *Responsabilidade social empresarial: percepções e práticas do empresariado salineiro do Rio Grande do Norte*. (Tese de doutorado). Universidade Federal do Rio Grande
- Programa de Estudos em Gestão de Pessoas (Progep). (2013). *Lauda técnico: pesquisa melhores empresas para você trabalhar 2012*. São Paulo: FIA.
- Rothgiesser, T. L. (2004). Terceiro Setor – A Sociedade Civil Brasileira e o Terceiro Setor. Artigo. Disponível em: http://www.terceirosetor.adm.br/ts_asociedadecivil.htm .
- Schwartz, M., Carroll, A. (2003). Corporate social responsibility: a three-domain approach, *Business Ethics Quarterly*, 13 (4), 503-530.
- Serva, M. (2009). *A Dimensão Sócio-Organizacional do Desenvolvimento Sustentável*. Anais do I ENANGRAD – Encontro dos Cursos de Graduação em Administração. Salvador.
- Silva, F.P., Freitas, L. S., Cândido, G. A., Santos, D.B. (2015). Responsabilidade social corporativa e Performance social corporativa: uma análise Bibliográfica dos modelos teóricos da década de 1970 até 2014. *Revista de Administração e Negócios da Amazônia*, V.7, n.3.
- Sousa, M. J. (2010). *A responsabilidade social de empresas privadas como novo elemento na dinâmica democrática do Brasil*. (Monografia). Brasília.
- Tenório, F.G. (2006). *Responsabilidade social empresarial* (2. Ed). Rio de Janeiro: Editora FGV.
- Triviños, Augusto N. S. (1987). *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas.
- Wood, D. J. (1991). Corporate social performance revisited. *Academy of management review*, p. 691-718, 1991.
- Yin, R. K. (2010) *Estudo de caso: planejamento e métodos* (4. Ed.). Porto Alegre: Bookman.

Apêndice A
Roteiro de entrevista CEO e GRH

Fonte: Oliveira (2010) e Bacurau (2014)

Entrevistas:

CEO

Conhecimento da realidade

- 1) Como se tornou empresário?
- 2) Qual é o papel da empresa na sociedade?
- 3) Quais as características necessárias ao bom desempenho empresarial na atualidade?
- 4) Como define a relação da empresa que dirige com o poder público, clientes, fornecedores e comunidade?
- 5) Como define o termo Responsabilidade Social?

Práticas

- 1) Há na empresa projetos sociais e/ou ambientais? Quais?
- 2) Como e com que frequência os projetos são desenvolvidos?
- 3) Como avalia o impacto dos projetos desenvolvidos para o público-alvo dos mesmos e para a própria empresa?
- 4) Como a temática da Responsabilidade Social é tratada no âmbito da empresa?
- 5) O planejamento estratégico da empresa contempla orçamento para as ações de RS?
- 6) Existe algum programa estruturado que leve em consideração a saúde e segurança dos funcionários?
- 7) O que a empresa tem feito para tornar o ambiente físico mais agradável, seguro e que respeite as condições de higiene e saúde dos funcionários?
- 8) A empresa valoriza e incentiva o desenvolvimento profissional dos seus empregados?
- 9) A empresa procura implementar medidas que visam preservar o meio ambiente?

Motivações

- 1) O que motivou a empresa a desenvolver ações de RS?

GERENTE DE RECURSOS HUMANOS

Conhecimento da realidade

- 1) Qual é o papel da empresa na sociedade?
- 2) Quais as características necessárias ao bom desempenho empresarial na atualidade?
- 3) Como define a relação desta empresa com o poder público, clientes, fornecedores e comunidade?
- 4) Como define o termo Responsabilidade Social?

Práticas

- 1) Há na empresa projetos sociais e/ou ambientais? Quais?
- 2) Como e com que frequência os projetos são desenvolvidos?
- 3) Como a temática da Responsabilidade Social é tratada no âmbito da empresa?
- 4) O planejamento estratégico da empresa contempla orçamento para as ações de RS?
- 5) Existe algum programa estruturado que leve em consideração a saúde e segurança dos funcionários?
- 6) O que a empresa tem feito para tornar o ambiente físico mais agradável, seguro e que respeite as condições de higiene e saúde dos funcionários?

- 7) A empresa valoriza e incentiva o desenvolvimento profissional dos seus empregados?
- 8) A empresa procura implementar medidas que visam preservar o meio ambiente?

Motivações

- 1) O que motivou a empresa a desenvolver projetos de RS e qual a importância destes?
- 2) O que levou a empresa a adotar tais políticas de recursos humanos?

Mudanças

- 1) Conte-me como foram as mudanças ocorridas fazendo a relação do antes e depois da implantação das ações (práticas) de RS?
- 2) Como a RS beneficia a empresa (concorrentes, funcionários e a economia)?
- 3) Como avalia o impacto dos projetos desenvolvidos para o público-alvo dos mesmos e para a própria empresa?

Apêndice B
Questionário - colaboradores

Fonte: Oliveira (2010) e Bacurau (2014)

Percepção dos Colaboradores em relação à Responsabilidade Social

O presente questionário é proveniente de uma pesquisa acadêmica sobre a Responsabilidade Social Corporativa. A pesquisa está sendo elaborada por Emily Chitto Lopes, acadêmica do mestrado de Assessoria de Administração do ISCAP (Instituto de Contabilidade e Administração do Porto - Portugal), e do bacharelado em Administração pela UTFPR (Universidade Tecnológica Federal do Paraná - Pato Branco), sob a orientação de Isabel Ardions e Liliene Canopf. A pesquisa tem por objetivo compreender as ações de Responsabilidade Social da empresa e as suas motivações, levando em consideração a visão dos gestores e colaboradores. Todos os dados e respostas obtidas são confidenciais e utilizados de forma agregada com a pesquisa. O tempo médio para responder o questionário é de 5 minutos. Obrigada por sua participação!

Endereço de e-mail *

Endereço de e-mail válido

Caracterização do Respondente

Esta seção tem o objetivo de caracterizá-lo, no entanto cabe ressaltar que o seu nome não será divulgado em momento algum, sendo utilizado apenas para a certificação de que todos os colaboradores responderam esta pesquisa.

Nome Completo: *

Texto de resposta curta

Gênero *

- Feminino
- Masculino
- Outros...

Idade *

- Menos de 18 anos
- 18 a 25 anos
- 26 a 30 anos
- 31 a 60 anos
- Acima de 61 anos

Há quanto tempo você trabalha na empresa? *

- Menos de 1 ano
- Entre 1 e 3 anos
- Entre 3 e 5 anos
- Entre 5 e 10 anos
- Mais de 10 anos

Assinale a alternativa que melhor descreve a sua área de atuação na Empresa:

- Financeiro
- Recursos Humanos
- Manufatura
- Logística
- Vendas/B2B
- Jurídico

- Marketing
- Tecnologia da Informação
- Suprimentos
- Central de atendimento/Call center
- Comercial
- Contabilidade
- Gestão de pessoas
- Ambulatório
- Segurança do Trabalho
- Desenvolvimento do produto
- Manutenção
- Expedição
- Inovação do produto
- Zeladoria
- Outros...

Qual é sua formação completa ou em andamento? *

- Ensino Fundamental
- Ensino Médio
- Técnico

- Graduação
- Especialização
- Mestrado
- Doutorado

Caracterização da percepção da Responsabilidade Social

Esta seção tem o objetivo de compreender como você enxerga a Responsabilidade Social na sua empresa.

1. Esta empresa contribui para melhoria da comunidade local e seu meio ambiente.

- Discordo Totalmente
- Discordo
- Sou indiferente
- Concordo
- Concordo totalmente

2. Existem na empresa Projetos Sociais e/ou Ambientais. *

- Discordo totalmente
- Discordo
- Sou indiferente
- Concordo
- Concordo totalmente

3. Esta empresa preocupa-se com a higiene, saúde e segurança dos seus funcionários.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Sou indiferente
- Concordo
- Concordo totalmente

4. Esta empresa valoriza e incentiva o desenvolvimento profissional dos seus ^{*} funcionários.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Sou indiferente
- Concordo
- Concordo totalmente

5. Projetos Sociais são desenvolvidos frequentemente na empresa em que trabalho.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Sou indiferente
- Concordo
- Concordo totalmente

6. Considero que esta empresa atende de forma equilibrada às necessidades *
de fornecedores, funcionários e donos da empresa.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Sou indiferente
- Concordo
- Concordo totalmente

7. As pessoas de qualquer idade, etnia, cor e orientação sexual são tratadas *
com a mesma justiça e respeito nessa empresa.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Sou indiferente
- Concordo
- Concordo totalmente

8. Os produtos e serviços da empresa são muito importantes para nossa
sociedade.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Sou indiferente
- Concordo
- Concordo totalmente

9. As Políticas de Responsabilidade Social dessa empresa beneficiam concorrentes, funcionários e a economia local.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Sou indiferente
- Concordo
- Concordo totalmente

10. Eu participo dos Projetos Sociais realizados pela minha empresa. *

- Nunca participo
- Participei e não participo mais
- Participo às vezes
- Participo sempre

12. Se a resposta da questão anterior foi positiva (às vezes, participei e não participo mais, ou sempre), responda: Quais projetos você participa/participou?

Texto de resposta longa

13. Na sua opinião, qual é o objetivo da empresa em realizar os projetos sociais?

Texto de resposta longa

Obrigada pela participação!

Ao terminar de responder o questionário, clicar no botão "enviar". Para eventuais dúvidas: emilychitto@hotmail.com

Apêndice C
Categorias para análise documental

Fonte: Pirâmide da Responsabilidade Social Corporativa, Traduzido de Carroll (1991, p. 42)

Responsabilidade filantrópica

Responsabilidade ética

Responsabilidade legal

Responsabilidade econômica

Projeto	Econômica	Legal	Ético	Filantrópica

Apêndice D

Origem das pautas dos instrumentos

Fonte: Oliveira (2010) e Bacurau (2014)

ENTREVISTAS

CEO

Situando a pesquisa

- 6) Como se tornou empresário? (Oliveira)
- 7) Qual é o papel da empresa na sociedade? (Oliveira)
- 8) Quais as características necessárias ao bom desempenho empresarial na atualidade? (Oliveira)
- 9) Como define a relação da empresa que dirige com o poder público, clientes, fornecedores e comunidade? (Oliveira)
- 10) Como define o termo Responsabilidade Social? (Oliveira)

Práticas

- 10) Há na empresa projetos sociais e/ou ambientais? Quais? (Oliveira) (Bacurau)
- 11) Como e com que frequência os projetos são desenvolvidos? (Emily)
- 12) Como avalia o impacto dos projetos desenvolvidos para o público-alvo dos mesmos e para a própria empresa? (Oliveira)
- 13) Como a temática da Responsabilidade Social é tratada no âmbito da empresa? (Oliveira)
- 14) O planejamento estratégico da empresa contempla orçamento para as ações de RS? (Bacurau)
- 15) Existe algum programa estruturado que leve em consideração a saúde e segurança dos funcionários? (Bacurau)
- 16) O que a empresa tem feito para tornar o ambiente físico mais agradável, seguro e que respeite as condições de higiene e saúde dos funcionários? (Bacurau)
- 17) A empresa valoriza e incentiva o desenvolvimento profissional dos seus empregados? (Bacurau)
- 18) A empresa procura implementar medidas que visam preservar o meio ambiente? (Bacurau)

Motivações

- 2) O que motivou a empresa a desenvolver ações de RS? (Bacurau)

GERENTE DE RECURSOS HUMANOS

Conhecimento da realidade

- 5) Qual é o papel da empresa na sociedade? (Oliveira, adaptado)
- 6) Quais as características necessárias ao bom desempenho empresarial na atualidade? (Oliveira)
- 7) Como define a relação desta empresa com o poder público, clientes, fornecedores e comunidade? (Oliveira)
- 8) Como define o termo Responsabilidade Social? (Oliveira)

Práticas

- 9) Há na empresa projetos sociais e/ou ambientais? Quais? (Oliveira) (Bacurau)
- 10) Como e com que frequência os projetos são desenvolvidos? (A autora)
- 11) Como a temática da Responsabilidade Social é tratada no âmbito da empresa? (Oliveira)
- 12) O planejamento estratégico da empresa contempla orçamento para as ações de RS? (Bacurau)
- 13) Existe algum programa estruturado que leve em consideração a saúde e segurança dos funcionários? (Bacurau)
- 14) O que a empresa tem feito para tornar o ambiente físico mais agradável, seguro e que respeite as condições de higiene e saúde dos funcionários? (Bacurau)
- 15) A empresa valoriza e incentiva o desenvolvimento profissional dos seus empregados? (Bacurau)
- 16) A empresa procura implementar medidas que visam preservar o meio ambiente? (Bacurau)

Motivações

- 3) O que motivou a empresa a desenvolver projetos de RS e qual a importância destes? (Bacurau) (Oliveira)
- 4) O que levou a empresa a adotar tais políticas de recursos humanos? (Bacurau)

Mudanças

- 4) Conte-me como foram as mudanças ocorridas fazendo a relação do antes e depois da implantação das ações (práticas) de RS? (Bacurau)
- 5) Como a RS beneficia a empresa (concorrentes, funcionários e a economia)? (Bacurau)
- 6) Como avalia o impacto dos projetos desenvolvidos para o público-alvo dos mesmos e para a própria empresa? (Oliveira)