

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
ESCOLA DE ENGENHARIA DE SÃO CARLOS
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

BIANCA POLOTTO CAMBIAGHI

RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL:
Estudo em uma empresa de médio porte de base tecnológica da
cidade de São Carlos-SP

São Carlos
2009

BIANCA POLOTTO CAMBIAGHI

**RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL:
Estudo em uma empresa de médio porte de base tecnológica da
cidade de São Carlos-SP**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
Escola de Engenharia de São Carlos da
Universidade de São Paulo, como parte dos
requisitos para a obtenção do Título de Graduada
em Engenharia de Produção Mecânica.

Orientador: Prof. Dr. Edmundo Escrivão Filho

**São Carlos
2009**

RESUMO

CAMBIAGHI, B. P. **Responsabilidade Social Empresarial: Estudo em uma empresa de médio porte de base tecnológica da cidade de São Carlos-SP.** Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Engenharia de Produção da Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, 2009.

O objetivo geral desta pesquisa é identificar o estágio de gestão de uma empresa de médio porte de base tecnológica da cidade de São Carlos, em relação às suas práticas de responsabilidade social. Além disso, o trabalho tem como objetivo verificar a percepção dos diferentes grupos de funcionários da empresa em relação às suas práticas de responsabilidade social. O tema da responsabilidade social tem se tornado cada vez mais importante e influente no comportamento das organizações, transformando objetivos, estratégias e até o próprio significado das empresas. Há mais de uma década o predomínio de políticas econômicas neoliberais vem contabilizando um quadro contraditório de avanços e mazelas sociais. Esse cenário propiciou a convergência de opiniões sobre a necessidade de integrar os mais diversos atores sociais no esforço de promover o desenvolvimento social sustentado. As empresas podem e devem se transformar em centros de convergência e harmonização entre o econômico e o social, para proporcionar melhorias na qualidade de vida da sociedade. As ações das empresas devem focar os diferentes grupos que são afetados por ela, como os funcionários, os consumidores, os fornecedores, os acionistas, o governo e a comunidade, chamados *stakeholders* ou interessados. Para atingir o objetivo proposto foi aplicado um questionário de natureza quantitativa em uma amostra de empregados da empresa. O questionário baseou-se em parte de um documento já existente e os dados coletados foram analisados estatisticamente. Apesar das dificuldades de incorporar a responsabilidade social no processo de gestão, o estudo de caso permitiu classificar a empresa num estágio principiante, com a realização de algumas práticas socialmente responsáveis em relação aos seus *stakeholders*.

Palavras-chave: Responsabilidade social empresarial, *Stakeholders*, EBT – Empresa de Base Tecnológica.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Responsabilidade Social das Organizações.....	21
Quadro 1 – Alternativas de orientações estratégicas para cada grupo de <i>stakeholder</i>	27
Quadro 2 – Divisão do questionário em Temas e Subtemas.....	36
Quadro 3 – Possíveis alternativas do questionário e respectivas pontuações.....	40
Tabela 1 – Média geral para cada tema com base nas respostas de todos os funcionários	44
Tabela 2 – Média geral para cada tema com base nas respostas de cada grupo de funcionários	45
Gráfico 1 – Média de todas as respostas para cada Subtema.....	41
Gráfico 2 – Percepção dos quatro grupos de empregados sobre as práticas da empresa.....	46
Gráfico 3 – Percepção do grupo da alta gerência sobre as práticas da empresa.....	48

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AA1000	<i>AccountAbility</i> 1000
ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
ADCE	Associação dos Dirigentes Cristãos de Empresa
Bovespa	Bolsa de Valores de São Paulo
CNUMAD	Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento
GIFE	Grupo de Institutos Fundações e Empresas
IBASE	Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas
Ipea	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
ISO	<i>International Organization of Standardization</i>
MBA	<i>Master of Business Administration</i>
ONU	Organização das Nações Unidas
RS	Responsabilidade Social
RSE	Responsabilidade Social Empresarial
SA8000	<i>Social Accountability</i> 8000

SUMÁRIO

RESUMO	iii
LISTA DE ILUSTRAÇÕES	iv
LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS.....	v
1 INTRODUÇÃO.....	8
1.1 Caracterização do Tema	10
1.2 Formulação do Problema.....	12
1.3 Objetivos da Pesquisa.....	13
1.3.1 Objetivo Geral	13
1.3.2 Objetivos Específicos	13
1.4 Relevância da Pesquisa.....	13
2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	15
2.1 Desenvolvimento Sustentável	15
2.2 Responsabilidade Social Empresarial.....	18
2.2.1 Histórico e conceitos.....	18
2.2.2 No Brasil	23
2.3 Teoria dos <i>Stakeholders</i>	25
2.4 Ética nos negócios.....	28
2.5 Ações Socialmente Responsáveis	30
2.5.1 Ferramentas de gestão.....	32
3 METODOLOGIA.....	35
3.1 Caracterização da Pesquisa.....	35
3.2 Técnicas de coleta e análise de dados.....	35
3.3 Descrição da empresa estudada.....	38
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS	39
4.1 Ações praticadas pela empresa	41
4.2 Percepções dos grupos de funcionários	44

4.3	Geral	50
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	53
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	55
	APÊNDICES.....	59

1 INTRODUÇÃO

O interesse e conseqüente investimento do setor privado em praticar ações sociais, além de sua atividade principal - econômica, vêm aumentando nas últimas duas décadas no cenário brasileiro. Tais ações sociais se inserem em tópicos como o gerenciamento sustentável, a ética nos negócios e a responsabilidade social empresarial (RICO, 2004).

A partir da década de 70, uma nova ideologia político-econômica se estabeleceu no cenário mundial em oposição aos estados de bem-estar social. O neoliberalismo, oriundo das idéias de economistas como Friedrich Hayek e Milton Friedman, pregava a retirada da influência do Estado sobre a economia e tinha como princípio básico o ideal da competitividade baseada no livre mercado (ANDRIOLI, 2003).

De acordo com Fagundes (2003, apud DURÃO, 2004), alguns anos após a implantação desta nova ordem global de liberação econômica, privatizações e revoluções tecnológicas, pode-se verificar que houve muitos avanços na área de tecnologia, nos meios de comunicação e informação entre outros, mas por outro lado, trouxe muitos prejuízos, nas áreas sociais, econômicas, trabalhistas e humanas para muitas pessoas que não eram atingidas pelos impactos tecnológicos. As principais conseqüências do processo de globalização foram o enxugamento dos postos de trabalho, o aumento do desemprego e do trabalho informal (RICO, 2004).

Diante desses problemas sociais e alguns de caráter ambiental, a atuação social dos agentes privados e a própria questão da responsabilidade das corporações começou a se intensificar. A partir do final dos anos 1980, importantes fundações, institutos e organizações com foco no comportamento empresarial ético e responsável passaram a surgir no Brasil,

como exemplo o Grupo de Institutos Fundações e Empresas (GIFE) criado em 1989 (TORRES, 2003).

Iniciativas de ação voluntária também foram estabelecidas como a Ação da Cidadania contra a Miséria, a Fome e pela Vida, movimento iniciado em 1993 pelo Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (IBASE) fundado em 1981 (ROBERTO, 2006).

De acordo com o IBASE, outro marco importante que aproximou as empresas das questões sociais foi a campanha pela divulgação voluntária do Balanço Social realizada em 1997 pelo sociólogo Herbert de Souza, o Betinho. Lideranças empresariais apoiaram e participaram do evento, fornecendo visibilidade nacional para a ferramenta do Balanço Social, cuja idéia é demonstrar quantitativamente e qualitativamente o papel desempenhado pelas empresas no plano social, tanto internamente quanto na sua atuação na comunidade.

Além das disparidades e desigualdades da sociedade que obrigam o repensar sobre o desenvolvimento econômico, social e ambiental, há um crescente desafio de como lidar com o significativo aumento da competitividade entre as empresas. A globalização permitiu o surgimento de inovações tecnológicas e avanços nas práticas de gestão organizacional tornando os negócios mais complexos e impondo ao empresariado a busca por uma nova maneira de realizar suas transações (ASHLEY, 2002).

Essa nova maneira é o que se chama hoje de desenvolvimento sustentável, termo criado pela Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento em 1987 publicado no Relatório Brundtland, tendo como definição o desenvolvimento capaz de suprir as necessidades da geração atual, sem comprometer a capacidade de atender as necessidades das gerações futuras (WWF, 2008).

Para que uma empresa possa ser considerada sustentável e contribua para o desenvolvimento sustentável, ela precisa gerar, simultaneamente, benefícios econômicos, sociais e ambientais, conhecidos como os três pilares do desenvolvimento sustentável (ELKINGTON, 1994). Dentro desse contexto, o mundo empresarial tem visto o pilar da responsabilidade social como uma nova estratégia para aumentar os lucros e potencializar o desenvolvimento (ASHLEY, 2002).

1.1 Caracterização do Tema

Para o Instituto Ethos, organização sem fins lucrativos criada em 1998:

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

Assim, segundo Jones (1980 apud CARROLL, 1999), as corporações têm uma obrigação que deve ir além das previstas em leis e que atinja além dos acionistas e investidores financeiros. A obrigação deve ser voluntária e se estender aos grupos de pessoas que de alguma forma são atingidos pela atuação da organização, como os clientes, funcionários, fornecedores e a comunidade em que está inserida (JONES, 1980 apud CARROLL, 1999).

Agir de forma socialmente responsável implica em diversas melhorias no desempenho profissional da empresa. Alguns dos benefícios incluem uma maior motivação dos funcionários, reduzindo a rotatividade e atraindo novos talentos; parcerias duradouras e de longo prazo com fornecedores; inserção e promoção de alternativas de consumo em relação ao comportamento ambientalmente responsável; e maior valor agregado à marca, impactando na imagem e vendas da empresa (URSINI e BRUNO, 2005).

Santana (2008) comprovou, em sua pesquisa, que empresas que investem mais em responsabilidade socioambiental, atingem um maior valor de empresa do que empresas que não investem ou investem pouco.

Para Mattar (2001) o que demanda fortemente que as empresas ajam de maneira social e ambientalmente responsável são os chamados agentes independentes que compreendem os consumidores, os investidores, os executivos de alto nível, os líderes de opinião, o governo e a mídia, cada um com sua forma de agir e tomar decisões a favor ou contra a empresa.

Em sua pesquisa, Melo (2008) analisou se o fator investimento em responsabilidade socioambiental influenciava o consumidor no processo de escolha de sua instituição financeira, e concluiu por meio do método das utilidades parciais que os clientes dão preferência às instituições que investem em programas socioambientais.

Uma pesquisa da You & Company relatou que dentre mais de dois mil estudantes de MBA que procuravam emprego, 83% escolheriam para trabalhar a empresa que demonstrasse maior responsabilidade social diante de duas ofertas com condições semelhantes (ASHLEY, 2002, p.13).

A Responsabilidade Social Empresarial trabalha com a idéia de que a questão social não deve ser desenvolvida por uma ou outra empresa, mas de forma uníssona. Se todas as empresas se preocupassem em devolver ao meio, em que estão inseridas, benefícios em razoável proporção do que extraíram dele, não ficaria pesado para nenhuma delas e seria obtido desenvolvimento sustentável para as organizações e para o ambiente em que se desenvolvem (PINTO, 2003, p. 421).

Diante do que foi apresentado, pode-se dizer que empresas em crescimento e de médio porte são peças fundamentais no cenário do desenvolvimento sustentável. Estudos que analisem as práticas dessas empresas diante dos públicos relacionados são importantes para contribuir com a literatura e os estudos no tema da responsabilidade social empresarial.

1.2 Formulação do Problema

Em 2003, o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea) realizou a Pesquisa Ação Social das Empresas em 782 mil empresas de todo o país, e constatou que 59% das empresas declararam realizar algum tipo de ação social voltada para o atendimento da comunidade (PELIANO, 2003).

Considerando o número total de empresas no país e a urgente necessidade de eliminar ou diminuir os problemas sociais do Brasil, pode-se afirmar que essa porcentagem é relativamente pequena, e mais empresas deveriam estar engajadas nessa questão.

De acordo com o presidente do Ipea, Glauco Arbix, estudos para conhecer os modos e os meios empregados pelas empresas privadas na realização de ações sociais, suas motivações, resultados e procedimentos, são importantes para contribuir e fortalecer com a cidadania e a justiça social (PELIANO, 2003).

É, então, coerente e relacionado ao contexto citado acima, a realização deste trabalho, que propõe fazer uma análise de uma empresa privada de alta tecnologia da cidade de São Carlos, ao estudar suas práticas de responsabilidade social. A empresa possui cerca de 350 funcionários, mostrando-se um importante agente de mudança e influente no meio em que está inserida. A empresa a ser estudada foi escolhida devido à sua importância econômica e social para a cidade de São Carlos, e por haver um reconhecimento da população em relação às suas ações relacionadas à RSE. Desta forma, o problema da pesquisa pode ser formulado como: **Qual a extensão e profundidade das práticas de responsabilidade social em uma empresa de médio porte de base tecnológica?** Para responder a esta pergunta, foram aplicados questionários aos funcionários da empresa que serão detalhados mais a frente.

1.3 Objetivos da Pesquisa

1.3.1 Objetivo Geral

- ✓ Identificar o estágio atual de gestão de uma empresa de médio porte de base tecnológica da cidade de São Carlos, em relação às suas práticas de responsabilidade social.

1.3.2 Objetivos Específicos

- ✓ Verificar a percepção dos dirigentes, gerentes e funcionários da empresa em relação às suas práticas de responsabilidade social;
- ✓ Identificar ações críticas que a empresa pode melhorar;
- ✓ Fornecer à empresa este trabalho que contém dados fundamentados e consolidados sobre seu desempenho social.

1.4 Relevância da Pesquisa

Particularmente se tratando de pequenas e médias empresas, cujo universo apresenta maiores dificuldades de adoção de boas práticas gerenciais, espera-se com este estudo, revelar o grau de consciência e de ação em relação ao importante tema da responsabilidade social.

O resultado deste trabalho pretende também contribuir com mais dados e estudos na área, que é um tema recente e ainda limitado quanto ao seu entendimento. De acordo com Tenório (2006), a questão da responsabilidade social empresarial é recente, polêmica e dinâmica, e que pode ser entendida desde uma visão simplificada até um contexto abrangente e complexo.

Ao disponibilizar para a empresa em questão um estudo científico de seu comportamento no âmbito social, pretende-se que esta se sinta estimulada a melhorar diante dos resultados obtidos, contribuindo para o desenvolvimento sustentável e a sociedade cada vez mais.

1.5 Apresentação do trabalho

O trabalho foi dividido em tópicos para contribuir no entendimento e compreensão do estudo realizado. Os tópicos e uma breve descrição são apresentados abaixo.

2. Revisão Bibliográfica, onde são expostos os principais temas relacionados à responsabilidade social empresarial, usando diversos autores do meio acadêmico, levantados através de uma revisão na literatura existente;

3. Metodologia, onde são apresentadas a caracterização da pesquisa, a forma que os dados foram coletados e analisados e uma breve descrição da empresa em estudo;

4. Apresentação e Análise dos Dados, onde os dados obtidos no estudo, comentários, hipóteses e observações pertinentes são apresentados;

5. Considerações Finais, onde a autora finaliza o trabalho com comentários gerais sobre o trabalho;

Ao fim do trabalho, encontram-se as referências bibliográficas utilizadas e também os apêndices que foram necessários para a realização da coleta e análise dos dados.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Para alcançar os objetivos deste trabalho e melhor compreender o tema em questão, segue uma revisão bibliográfica sobre os principais tópicos que cercam a Responsabilidade Social Empresarial (RSE). O primeiro tópico inicia a discussão com o conceito de Desenvolvimento Sustentável, que é seguido pelo tópico com o tema principal da RSE. O terceiro e quarto tópicos abordam os subtemas da Teoria dos *Stakeholders* e da Ética nos negócios. Para finalizar, o quinto tópico apresenta algumas ações socialmente responsáveis e suas ferramentas de gestão.

2.1 Desenvolvimento Sustentável

Em 1992, a Organização das Nações Unidas (ONU) realizou a Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento (CNUMAD), que ficou mais conhecida como Rio-92, devido à cidade que a abrigou, Rio de Janeiro, Brasil. Nesta conferência, diversos documentos importantes foram aprovados, dentre os quais a Agenda 21 Global, assinada por 179 países, constituindo um plano de ação mundial baseado num documento de 40 capítulos que estabelece uma tentativa de promover um novo padrão de desenvolvimento, denominado desenvolvimento sustentável (MMA, 2009).

A Agenda 21 impulsionou a aproximação das Universidades com os elementos contidos no tema do desenvolvimento sustentável, incentivando a geração de trabalhos científicos e tecnológicos que servem de subsídio ao debate e à reflexão da relação entre a ciência, a ética e a busca por esse desenvolvimento que deve ser sustentável em diversas dimensões (BURSZTYN, 2001).

Ainda hoje, desenvolvimento e crescimento econômico são conceitos usados como sinônimos, no entanto, o desenvolvimento é um conceito mais amplo que envolve o crescimento de um conjunto de fatores (SOUZA, 1999). De acordo com Souza (1999), “Desenvolvimento econômico é crescimento econômico contínuo com ritmo superior ao crescimento demográfico com mudanças estruturais e melhoria de indicadores econômicos e sociais”.

O crescimento envolve variações quantitativas em determinada variável, como o aumento da produção, enquanto o desenvolvimento envolve mudanças qualitativas, como melhorias no modo de vida das pessoas e nas estruturas produtivas (SOUZA, 1999).

O desenvolvimento sustentável é o meio para se atingir o objetivo maior da sustentabilidade. E para que ocorra o desenvolvimento sustentável, é necessário conciliar os aspectos econômicos, sociais e ambientais, chamados de Triple Bottom Line da sustentabilidade (ELKINGTON, 1994).

De acordo com Santana (2008) algumas das atividades que as empresas devem realizar em relação ao tripé da sustentabilidade são:

- ✓ Aspecto econômico: gerar resultados econômicos e valor aos acionistas, ser competitiva;
- ✓ Aspecto social: respeitar os direitos humanos e dos trabalhadores, envolvimento com a comunidade, agir com transparência, ter postura ética;
- ✓ Aspecto ambiental: proteção ambiental, o uso de recursos renováveis, prática da ecoeficiência; gestão de resíduos.

A inserção da sustentabilidade nas práticas de gestão das organizações é um desafio e, de acordo com Ursini e Bruno (2005) se dá através de mudanças na cultura organizacional e envolvimento do público interno de todos os níveis hierárquicos. Para estas autoras, algumas iniciativas como a educação corporativa e a inserção do tema no planejamento da empresa são importantes para iniciar uma mudança na atuação da empresa.

Por outro lado, existem autores que questionam o conceito de desenvolvimento sustentável além da definição criada no Relatório de Brundtland, como Fernandez (2005), que faz uma reflexão sobre as ações que estão sendo praticadas na realidade. O autor afirma que o desenvolvimento sustentável é uma miragem baseando-se em dois pontos importantes.

O primeiro é relacionado aos projetos ditos sustentáveis. Para que haja desenvolvimento sustentável, os recursos naturais devem ser utilizados de forma que as retiradas sejam em menor escala que a própria capacidade da população de tal recurso se recompor. No entanto, na maioria dos projetos que se dizem sustentáveis, esta sustentabilidade dos recursos é apenas assumida e não comprovada. O que se faz na verdade, é apenas uma forma de exploração com um impacto ecológico menor que o atual, levando-se em conta interesses particulares e locais, mas que não implica ser uma alternativa sustentável. Criticando ainda os projetos que se dizem sustentáveis, Fernandez (2005) afirma que raramente há conhecimento demográfico suficiente para provar que os recursos de fato estão sendo explorados de forma sustentável, e que quando existe tal conhecimento, a suposta utilização sustentável dos recursos se mostra não ser sustentável.

O segundo ponto é em relação ao crescimento populacional humano e seus efeitos sobre a sustentabilidade. De acordo com Fernandez (2005), um projeto sustentável que gera capital atrai pessoas de regiões ao redor, fazendo com que a demanda por recursos aumente e que a

atividade conseqüentemente se torne insustentável. A alternativa a esta situação seria fixar o número de beneficiários dos recursos explorados, mas isso com certeza provocaria conflitos sociais.

Fernandez (2005) encerra essa discussão levantando uma questão que poucos discutem que é a incompatibilidade do desenvolvimento sustentável com as premissas básicas do atual modelo econômico mundial, que tem como base e solução dos problemas o crescimento econômico.

2.2 Responsabilidade Social Empresarial

2.2.1 *Histórico e conceitos*

Diversos são os grupos de interesse que tem estudado o assunto da Responsabilidade Social Empresarial, como o meio acadêmico, empresarial, governamental e a própria sociedade civil. Ao longo do tempo, foram levantados muitos significados e interpretações, surgindo até grupos de estudiosos a favor e grupos contra o comportamento socialmente responsável por parte das empresas (OLIVEIRA, 1984).

As primeiras manifestações sobre a possibilidade das instituições privadas exercerem outro papel, que não só a busca por lucros são datadas do início do século XX, porém de forma muito isolada e sem aceitação dos intelectuais e empresários, pois eram consideradas para a época, como heresias socialistas (TORRES, 2003).

O marco inicial da literatura moderna sobre o entendimento e a sistematização dos estudos da RSE foi o livro *Responsibilities of the Businessman* de Howerd Bowen, publicado em 1953 nos Estados Unidos. A partir de sua obra, o tema passou a se difundir alcançando as

universidades e parcelas do meio empresarial (OLIVEIRA, 1984; CARROLL, 1999; TORRES, 2003).

O trabalho de Bowen partiu da crença que os grandes negócios eram centros vitais de poder e tomadores de decisão e que suas ações influenciavam diretamente e de diversas formas as vidas dos cidadãos. Segundo Bowen, os homens de negócio deveriam, por obrigação, perseguir políticas, tomar decisões, ou seguir linhas de ação que eram desejáveis em termos de objetivos e valores para a sociedade (CARROLL, 1999).

Na década de 1960, diante do financiamento e envolvimento de várias empresas com a Guerra do Vietnã (1964-1973), os consumidores norte-americanos passaram a cobrar atitudes mais éticas e responsáveis, chegando a boicotar a aquisição de produtos e de ações na bolsa de valores dessas empresas que estavam envolvidas no conflito (TORRES, 2003).

De acordo com Carroll (1999), a década de 1960 foi marcada por um crescimento de tentativas formais e mais precisas para conceituar a RSE, e classifica as contribuições do autor Keith Davis tão significantes que o considera o segundo pai das definições de RSE atrás de Howard Bowen. Davis relacionou responsabilidade social com o poder de negócio das organizações, afirmando que estes deveriam ser de pesos relativamente iguais, senão a ausência de um (responsabilidades sociais) levaria à degradação do outro (poder social) (CARROLL, 1999).

Eells e Walton contribuíram para a teoria da Responsabilidade Social (RS) em 1961, afirmando que a empresa deveria ser vista como um elo entre os indivíduos, a sociedade e o governo, para uma melhor consecução das metas de crescimento econômico e conseqüente melhoria da qualidade de vida (OLIVEIRA, 1984). Walton afirmou que o ingrediente essencial para a responsabilidade social corporativa era um pouco de voluntarismo e o

consentimento de que nem todos os custos envolvidos nas ações trariam algum retorno econômico para as corporações (CARROLL, 1999).

Junto com a proliferação de mais concepções para o tema da RS, surge também uma abordagem baseada na corrente clássica da economia tendo como seguidores autores que se fundamentavam nos conceitos do direito de propriedade difundidos pelo economista Milton Friedman no início da década de 1970 (ASHLEY, 2002).

Para esses seguidores, a responsabilidade social da empresa consiste única e exclusivamente em aumentar seu lucro. Segundo Friedman (1970), o executivo é um ser humano com direitos e pode optar por realizar ações voluntárias chamadas de sociais, porém, o autor acredita que o executivo deve fazer isso com seu próprio dinheiro, tempo e energia, sendo essas responsabilidades sociais individuais e não parte do negócio da organização.

Friedman (1970) afirma em um de seus livros que há uma e somente uma responsabilidade social empresarial: “a de usar seus recursos e se engajar em atividades que sejam designadas para aumentar os lucros, mas que estejam de acordo com as regras do jogo, que é a competição livre e aberta, sem falsidades ou fraudes”.

Os anos de 1970 foram marcados por um extenso número de autores e definições sobre o que é e quais são as atividades das corporações a cerca do tema da RS, juntamente com a difusão do assunto na Europa e o surgimento do chamado Balanço social (TORRES, 2003).

Os Relatórios de atividades sociais ou Balanços sociais nasceram da necessidade de empresas norte-americanas de prestar contas ao público em geral, informando as atividades que eram desenvolvidas nos campos social. Como resultado desta iniciativa, alguns países como a França tornaram obrigatório a elaboração e publicação periódica dos Balanços sociais (TORRES, 2003).

Quanto a algumas definições que surgiram, Carroll (1979) descreveu responsabilidade social corporativa num modelo piramidal ilustrado na Figura 1 onde dividiu o desempenho corporativo em quatro diferentes categorias de responsabilidade.

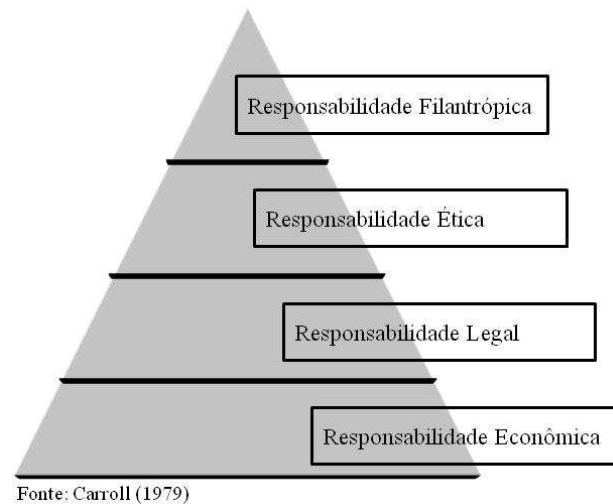


Figura 1 - Responsabilidade Social das Organizações

Segundo Daft (1999 apud SANTANA, 2008) “as responsabilidades são ordenadas da base para o topo em função de sua magnitude relativa e da frequência dentro da qual os gerentes lidam com cada aspecto”, e os conceitos para cada responsabilidade são:

- ✓ Econômica: ser lucrativa;
- ✓ Legal: obedecer à lei;
- ✓ Ética: ser ético, fazer o que é certo, evitar dano;
- ✓ Filantrópica: contribuir para a comunidade e qualidade de vida.

Como uma tentativa de solucionar a carência teórica a respeito da ética e responsabilidade social corporativa e facilitar sua mensuração e operacionalização, William C. Frederick criou a seguinte classificação (ASHLEY, 2002; GARRIGA e MELÉ, 2004):

- ✓ RSC1 – Responsabilidade social corporativa: conceito ético-filosófico;
- ✓ RSC2 – Responsividade social corporativa: ação gerencial orientada na resposta social;
- ✓ RSC3 – Retitude social corporativa: ética normativa baseada em valores;
- ✓ RSC4 – Cosmos, ciência e religião: visão transdisciplinar.

A década de 1980 foi caracterizada por uma busca menos intensa de definições para a responsabilidade social empresarial, e mais intensa em pesquisas de temas e conceitos alternativos, como responsividade social corporativa, políticas públicas, ética empresarial, Teoria dos *Stakeholders* e cidadania empresarial (CARROLL, 1999).

Foi com o passar dos anos que as organizações ao redor do mundo passaram de fato a sistematizar suas ações com foco nas questões sociais e ambientais (TORRES, 2003). Além do tempo e amadurecimento das teorias ao redor do tema, pode-se dizer que alguns eventos e ações sociais envolvendo importantes organizações foram cruciais para a disseminação do conceito da RSE, como a realização da Rio-92 que envolveu diversos países do mundo (SANTANA, 2008).

De acordo com Carroll (1999), neste novo milênio os esforços devem se concentrar em formas de implementar e medir as práticas da responsabilidade social para que haja a convergência entre as teorias desenvolvidas na literatura e as práticas adotadas pelas instituições.

Neste contexto, pode-se citar a criação em 1997, da primeira norma que abrange os principais direitos dos trabalhadores, a *Social Accountability 8000* (SA8000). A norma segue os moldes da ISO certificando o cumprimento dos critérios por meio de auditorias, e discute temas como, saúde e segurança, liberdade de associação e direito a acordos coletivos, horas

de trabalho, trabalho infantil, trabalho forçado e discriminação (TORRES, 2003; INSTITUTO ETHOS, 2007).

2.2.2 No Brasil

No Brasil, as primeiras discussões acerca do tema da Responsabilidade social empresarial surgiram na década de 1960, através da Associação dos Dirigentes Cristãos de Empresa (ADCE), com o início do debate sobre a mudança no comportamento empresarial (FREIRE, 1999 apud SANTANA, 2008; ASHLEY, 2002; TORRES, 2003).

No entanto, o conceito só se difundiu amplamente na metade dos anos de 1970, com manifestações como o 2º Encontro Nacional de Dirigentes de Empresas promovido pela ADCE. Outro marco para a consolidação do tema no Brasil foi a divulgação de balanços sociais anuais fazendo parte da realidade de um número cada vez maior de empresas (TORRES, 2003).

De acordo com o IBASE (2009), o balanço social é “um demonstrativo publicado anualmente pela empresa reunindo um conjunto de informações sobre os projetos, benefícios e ações sociais dirigidas aos empregados, investidores, analistas de mercado, acionistas e à comunidade”. Dessa forma, a empresa age de forma transparente e torna pública sua visão de responsabilidade social, se aproximando com a sociedade e o meio ambiente.

Responsabilidade social e ética nos negócios ainda são temas em desenvolvimento no país, mas avanços gradativos estão sendo feitos e mecanismos estão sendo criados para estimular os empresários a levar em consideração a comunidade, o meio ambiente e seus diversos públicos na hora de tomar decisões (ASHLEY, 2002).

Desde 1990, entidades representativas vêm surgindo e auxiliando na difusão do movimento da RSE. O Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (GIFE), surgiu de um

grupo de empresários brasileiros que se reuniam em São Paulo desde 1989 com o intuito de discutir filantropia e formas de solucionar as desigualdades sociais do país. Com a ampla difusão dos conceitos de terceiro setor e responsabilidade social empresarial, o grupo se formalizou em 1995 e se consolidou como uma referência no Brasil sobre investimento social privado.

Outra entidade com uma das mais intensas e importantes atuações no país é o Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social criado pelo empresário Oded Grajew em 1998 (TORRES, 2003). O Instituto Ethos foi criado por um grupo de executivos da iniciativa privada com o intuito de mobilizar e ajudar empresas que tenham interesse em gerir seus negócios de forma socialmente responsável para a construção de uma sociedade justa e sustentável. O Instituto Ethos permite a troca de ferramentas e experiências entre os parceiros e estimula a organização de eventos no tema da RS.

A perspectiva atual talvez seja que investir em uma gestão de responsabilidade social e ambiental não traga resultados financeiros para as empresas, mas a visão futura progride para a idéia de que as empresas não obterão resultados financeiros se não investirem em uma gestão de RSE (MATTAR, 2001).

Diante da globalização e da chamada sociedade da informação, os ativos intangíveis (isto é, o conjunto de recursos não materiais, como o conhecimento e a reputação) adquiriram importância estratégica nos negócios. Para a empresa, ter sua reputação abalada pode significar um prejuízo incalculável (VINHA, 2003 apud DURÃO, 2004).

Ao longo do tempo, os consumidores já valorizaram diferentes atributos na hora de consumir algum produto ou serviço. No início, o atributo inicial de sucesso para as empresas era sua capacidade de produção que logo foi substituída pela capacidade de produzir produtos

de preços baixos, pois era isso que o consumidor valorizava. Em seguida, o consumidor passou a valorizar a qualidade, e mais recentemente o cuidado com o meio ambiente (MATTAR, 2001).

Os cidadãos conscientizaram-se sobre seus direitos de consumidor tornando o processo de compra mais racional e ocasionando em algumas modificações nos hábitos de consumo (PINTO, 2003). O novo consumidor passou a punir empresas que prejudicam o ambiente ou demonstram comportamento antiético e irresponsável. Conseqüentemente o preço de mercado das ações dessas empresas cai e os analistas financeiros passam a incorporar a variável ambiental e a RSE em suas análises (MATTAR, 2001).

De forma geral, todo esse processo de mudanças no comportamento das empresas, fazendo surgir novos modelos de desenvolvimento, se deu pela somatória de fatores como interesses do empresariado, cobrança por parte dos consumidores e acionistas e a necessidade urgente de se fazer algo diante das desigualdades e problemas do mundo (TORRES, 2003).

2.3 Teoria dos *Stakeholders*

Segundo definição de Freeman (1984), *stakeholder* é qualquer grupo ou indivíduo que possa afetar ou é afetado pelos objetivos e práticas da empresa. Para o alinhamento de conceitos neste trabalho, define-se o termo *stakeholder* como os diversos grupos de interesse ligados à organização, compostos pelos acionistas, funcionários, fornecedores, consumidores, governo e comunidade.

Entre 1983 e 1993, Clarkson (1995) realizou um estudo onde propunha uma nova forma de analisar o comportamento empresarial. Para o autor, a forma mais efetiva de se analisar o

desempenho das corporações é através dos relacionamentos que a corporação tem com seus *stakeholders*.

Os estudos sobre *stakeholders* são amplos e podem ser divididos em duas frentes que diferem quanto ao grau de importância deste grupo para as organizações. Alguns autores acreditam que o propósito das corporações é atingir o objetivo de apenas um *stakeholder*, os acionistas. Já outros autores afirmam que o propósito das corporações é atender os interesses de todos os *stakeholders* (CAMPOS, 2006).

Clarkson (1995) acredita que o objetivo econômico e social de uma organização é criar riqueza e valor para todos os seus *stakeholders*, sem favorecer um grupo à custa de outro, não havendo interesses mais legítimos ou mais importantes.

Uma importante contribuição para esse campo de estudo foi dada por Donaldson e Preston (1995 apud CAMPOS, 2006) que dividiram as diversas definições existentes em três dimensões:

- ✓ Descritiva/empírica: compõem os estudos que tentam explicar ou descrever características e comportamentos das organizações frente os *stakeholders*;
- ✓ Instrumental: abrange os estudos que avaliam o impacto dos *stakeholders* no desempenho das organizações;
- ✓ Normativa: engloba os estudos que tentam interpretar a função das organizações baseando-se em princípios éticos.

Garriga e Melé (2004) classificaram as teorias da RSE em quatro grupos, posicionando a Teoria dos *stakeholders* no grupo de Teorias de Integração, o qual analisa como a equipe administrativa das organizações lida e interage com as demandas sociais, já que é a sociedade quem fornece valor e prestígio às corporações.

A contraposição da Teoria dos *stakeholders* é a corporação focar seus esforços procurando atender aos interesses apenas dos acionistas, que se enquadra na Teoria dos *shareholders* (CAMPOS, 2006). Retoma-se, então, às premissas defendidas por Friedman, onde a empresa deve focar somente a obtenção do lucro, e deixar que uma “mão invisível” faça todo o complemento, incluindo os aspectos sociais (OLIVEIRA, 1984).

De acordo com Ashley (2002), cabe a cada empresa decidir qual será seu posicionamento diante de seus *stakeholders*. Tal posicionamento é influenciado pelo perfil cultural das pessoas que compõem sua alta direção, e é o que define a orientação da empresa em relação à sua responsabilidade social. O Quadro 1 apresenta algumas alternativas de orientações estratégicas que as empresas podem optar por seguir, combinando-as ou não.

ORIENTAÇÃO	OBJETIVO
Acionistas	Maximização do lucro
Estado/governo	Cumprimento das obrigações legais
Empregados	Reter e atrair funcionários qualificados
Comunidade	Relacionamento socialmente responsável com a comunidade na qual se insere
Fornecedores e compradores	Relações comerciais éticas
Publicação de relatórios e promoção da marca	Balanço social
Ambiente natural	Desenvolvimento sustentável

Fonte: ASHLEY (2002)

Quadro 1 - Alternativas de orientações estratégicas para cada grupo de stakeholder

As definições acerca da Teoria dos *stakeholders* estabelecem que quanto maior o comprometimento social da empresa maior o desempenho financeiro da mesma, resultando numa relação positiva direta entre o comportamento social e o econômico (MELO, 2008).

Diante dessa relação e de pressões por parte de organizações não-governamentais, ativistas, comunidades, governo e mídia, as empresas têm buscado estabelecer diálogos com seus *stakeholders* para definição de suas práticas sociais (GARRIGA e MELÉ, 2004).

Uma forma de avaliar as realizações empresariais para com os *stakeholders* é a construção e divulgação dos balanços sociais, que surgiram na década de 1970 e tem atingindo um número cada vez maior de empresas (NADAS, 2001).

2.4 Ética nos negócios

De acordo com Rico (2004), a Responsabilidade social empresarial “está associada de forma intrínseca a dois fatores, que definem a essência da sua prática: ética e transparência na gestão dos negócios”.

Foi durante a década de 1980 que o assunto da ética empresarial começou a desenvolver-se e consolidou-se como campo de estudo. Segundo Moreira (1999), ética empresarial é o comportamento da empresa quando ela age em conformidade com os princípios morais e as regras do bom proceder aceitas pela coletividade.

Ashley (2002) acredita que para o estabelecimento de critérios e parâmetros adequados para atividades socialmente responsáveis das organizações, é necessário um debate e uma preocupação com princípios éticos, valores morais e culturais. A autora afirma que esses conceitos são inseparáveis à medida que não se pode falar em responsabilidades das organizações diante de seus públicos (*stakeholders*) sem falar de ética, e vice-versa, qualquer reflexão sobre ética leva em conta as responsabilidades diretas das organizações.

A atenção que tem sido dada ao assunto da ética nos negócios não perdeu sua importância ao longo dos anos, provando que o tema não se trata apenas de um modismo, e

sim um fato que merece atenção e pesquisas para realmente fazer parte do meio empresarial (NADAS, 2001). Muitas vezes, as empresas se limitam a criar códigos de ética, porém, deve-se dar mais importância aos trabalhos acadêmicos que procuram explicitar quais são de fato as práticas que devem ser adotadas e como elas devem ser implantadas nas organizações (ASHLEY, 2002).

Echeverría (2004) discute alguns elementos subjetivos que a organização deve inserir em seu comportamento para que possa agir de forma ética e contribuir para o desenvolvimento sustentável da sociedade.

Vivemos uma ética da convivência sem respeito. É um problema muito sério. Mas acredito que a única alternativa seja revisar nosso comportamento neste mundo de relações globais onde todos dependem de todos. Não podemos fazer negócios se no nível pessoal nos desqualificamos, nos invalidamos da forma como estamos fazendo (ECHEVERRÍA, 2004, p.10).

O autor explicita competências como escutar, compreender e aceitar a palavra do outro, honrar os compromissos assumidos, tratar o próximo com respeito e amor, aceitar críticas, pautar as relações em confiança e conectar todos esses comportamentos com o diálogo e a capacidade de mudança.

Para Mattar (2001), a ética é necessária, porém insuficiente para fazer com que a empresa produza resultados que mudem positivamente o mundo. De acordo com o autor, a atuação social da empresa é totalmente dependente e definida pelos seus *stakeholders* pelo que eles defendem e demandam. Logo, os *stakeholders* só darão possibilidade às empresas de afetar o mundo de forma significativa e positiva, se eles próprios mudarem os atributos de sucesso que exigem delas.

Outro conceito que caminha ao lado da atitude ética e da responsabilidade social empresarial é a transparência. Para Rico (2004), “ser transparente é atender às expectativas

sociais, mantendo a coerência entre o discurso e a prática e não sonhando informações importantes sobre seus produtos e serviços”, sendo o balanço social, uma ferramenta notável dessa comunicação transparente entre a empresa e o público.

No Brasil, a divulgação do balanço social não é obrigatória, e junto com outros fatores, como certa resistência por parte das empresas de expor de forma transparente o que está sendo feito, o que não está e os porquês, dificultam a questão da transparência e prejudicam a adoção de uma postura de comprometimento com o desenvolvimento sustentável (RICO, 2004).

2.5 Ações Socialmente Responsáveis

Apesar do crescente aumento nos estudos acerca do tema da RSE, ainda existe certa dificuldade em esclarecer quais atividades de uma empresa são consideradas de fato socialmente responsáveis. É com o intuito de solucionar tal inquietação que muitas instituições formularam ferramentas e guias para auxiliar as organizações.

O Instituto Ethos criou a entidade UniEthos especificamente para orientar e oferecer ferramentas às empresas que desejam incorporar a sustentabilidade e a RS em sua gestão estratégica. Manuais de como fazer um balanço social, guias de práticas e ferramentas de gestão como os Indicadores Ethos são alguns dos materiais fornecidos pelo Instituto (INSTITUTO ETHOS, 2009).

Através do “Manual de Responsabilidade Social Empresarial para Micro e Pequenas Empresas: Passo a Passo”, o Instituto Ethos apresenta sete diretrizes que norteiam a RSE e fornecem ações concretas que as empresas podem adotar:

- 1) Adotar valores e trabalhar com transparência;

- 2) Valorizar empregados e colaboradores;
- 3) Fazer sempre mais pelo meio ambiente;
- 4) Envolver parceiros e fornecedores;
- 5) Proteger clientes e fornecedores;
- 6) Promover a comunidade;
- 7) Comprometer-se com o bem comum.

Além de entidades que auxiliam as empresas e fazem a interface entre elas e o público, existem as entidades que auxiliam a conscientização e mobilização dos consumidores como o Instituto Akatu pelo Consumo Consciente (MATTAR, 2001). De acordo com o Instituto, a mudança no comportamento dos consumidores por meio de seus atos de consumo pode contribuir para um desenvolvimento sustentável.

Um ponto crucial envolve os organismos que avaliam as ações sociais das empresas, e seus critérios de avaliação. Uma empresa que pratica crimes contra o meio ambiente pode promover outros tipos de ações sociais e ser vista como uma empresa cidadã. Grupos que pressionem as empresas são necessários, para que estas adotem medidas incorporadas a sua cultura e com qualidade (ASHLEY, 2002).

A pressão por parte dos acionistas se dá através do mercado financeiro e dos índices de sustentabilidade. Em 1999, a Dow Jones lançou o primeiro índice de sustentabilidade empresarial – o *Sustainability Index* – para servir de ferramenta para os investidores. Em 2005, a Bolsa de Valores de São Paulo (Bovespa) lançou a versão brasileira do índice, que reflete o retorno de ações de empresas reconhecidamente comprometidas com a RS e a sustentabilidade empresarial.

2.5.1 Ferramentas de gestão

Uma ferramenta gerencial importante e de grande uso nas organizações são os indicadores de desempenho. Os indicadores permitem uma avaliação do estado atual de determinada empresa, setor ou atividade e servem como uma ferramenta de monitoria e melhorias (ROZENFELD e AMARAL, 2008).

Desde 2000, o Instituto Ethos vem publicando e disponibilizando Indicadores de Responsabilidade Social para as empresas que desejam iniciar e/ou monitorar suas atividades em relação à RS. Na versão do ano atual de 2009 o documento contém 40 (quarenta) indicadores subdivididos em sete principais temas que são revisados anualmente devido à evolução das discussões em torno da RSE e ao sólido aumento do comprometimento das empresas. Os sete temas são: 1) Valores, Transparência e Governança; 2) Público Interno; 3) Meio Ambiente; 4) Fornecedores; 5) Consumidores e clientes; 6) Comunidade; 7) Governo e Sociedade (INSTITUTO ETHOS, 2009).

Outra ferramenta de gestão eficaz no meio empresarial são as certificações concedidas às empresas que atendem requisitos de normas pré-estabelecidas por meio de auditorias. Um número crescente de empresas já possui certificados de padrão da qualidade e adequação ambiental referente às normas ISO. No entanto, novos parâmetros de certificação foram lançados especificamente para a gestão da responsabilidade social empresarial (TORRES, 2003; INSTITUTO ETHOS, 2009).

De acordo com a Social Accountability International, a organização que audita e certifica as corporações com a norma internacional SA8000, que defende os direitos humanos dos trabalhadores, o número de certificações tem crescido desde sua criação em 1997. O último levantamento feito em 30 de junho de 2009, coloca o Brasil em 4º lugar com 97

empresas auditadas, precedido pela China (231), Índia (396) e em primeiro lugar a Itália com 875 empresas certificadas.

Os requisitos de responsabilidade social auditados pela norma SA8000 são: 1) Trabalho Infantil; 2) Trabalho Forçado; 3) Saúde e Segurança; 4) Liberdade de Associação & Direito à Negociação Coletiva; 5) Discriminação; 6) Práticas Disciplinares; 7) Horas de Trabalho; 8) Remuneração; e 9) Sistemas de Gestão (SAI, 2009).

Em 1995, a organização não-governamental AccountAbility foi criada, e em 1999 lançou a primeira versão dos princípios da Responsabilidade Social (AA1000). Ao longo do tempo, esses princípios foram desmembrados e hoje, existem três normas que constituem a série AA1000:

- ✓ *AccountAbility Principles Standard (AA1000APS) 2008;*
- ✓ *Assurance Standard (AA1000AS) 2008;*
- ✓ *Stakeholder Engagement Standard (AA1000SES) 2005.*

A norma mais difundida no meio empresarial é a AA1000APS, que de acordo com a entidade certificadora, fornece uma estrutura às organizações para identificar, entender, priorizar e colocar em prática seus desafios sustentáveis.

No Brasil, a norma que certifica o sistema de gestão de responsabilidade social nas empresas é a norma ABNT NBR 16001, publicada em 2004 pela Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT).

As ações socialmente responsáveis que são representadas por compromissos com o desenvolvimento dos funcionários, com a segurança e a satisfação dos clientes e consumidores, com a proteção do ambiente e o bem-estar da comunidade, devem ser vistos como alvos estratégicos das empresas, e não como ações beneficentes para atender

necessidades básicas dos envolvidos (FISCHER, 2003). No amplo escopo de interpretações da RSE, está inserida a idéia de que a responsabilidade social das empresas é fazer contribuições de caridade e nada mais (OLIVEIRA, 1984).

Tal postura assistencialista, via de regra, usada como sinônimo de filantropia consiste na prestação de um auxílio material ou financeiro destinado a atender uma problemática imediata tal como alimentação, saúde, habitação, dentre outras. A prática clientelista envolve uma relação de dominação e dependência estabelecida entre quem detém o poder sobre os serviços sociais e os usuários (RICO, 2004, p.74).

A postura de contribuição mais relevante e que se associa à prática da responsabilidade social envolve decisões estratégicas, práticas de negócio e processos operacionais, diferente da ação voluntariada isolada (URSINI e BRUNO, 2005). Adotando o comportamento socialmente responsável, as empresas se transformam em poderosos agentes de mudança para a construção de um mundo economicamente mais próspero e socialmente mais justo (RICO, 2004).

3 METODOLOGIA

3.1 Caracterização da Pesquisa

Quanto aos objetivos gerais, esta pesquisa pode ser classificada como exploratória e descritiva (GIL, 2002). Exploratória, pois pretende proporcionar maior familiaridade com o tema da responsabilidade social empresarial e de conceitos relacionados. É também descritiva, pois pretende descrever as características em relação à responsabilidade social da empresa em estudo.

O trabalho preocupa-se com a atuação prática da teoria estudada, assim, para a coleta de dados faz uso de um levantamento bibliográfico acerca do tema e um estudo de caso em uma empresa. A parte bibliográfica foi feita usando-se livros relacionados ao tema, trabalhos concluídos, publicações e pesquisas científicas, por meio de bibliotecas e bases de dados eletrônicas. De acordo com Silva e Menezes (2001), o estudo de caso envolve o estudo profundo de um ou poucos objetos de maneira que permita amplo e detalhado conhecimento.

Quanto à coleta de dados, a pesquisa pode ser caracterizada como quantitativa, pois utilizará questionários com variáveis que serão analisadas em conjunto através de técnicas estatísticas (SILVA e MENEZES, 2001). Quanto à sua abordagem, a pesquisa é qualitativa, pois, segundo Silva e Menezes (2001), terá parte dos dados analisados indutivamente.

3.2 Técnicas de coleta e análise de dados

O processo de coleta de dados sobre quais atividades a empresa desenvolve e qual a percepção dos diferentes grupos de funcionários foi feito através de um questionário (Apêndice A) com 40 questões com cinco alternativas possíveis de resposta cada. O

questionário foi elaborado com base na versão atual do documento existente “Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial”, criado e revisado pelo Instituto Ethos.

As questões estão agrupadas em 13 subtemas que estão contidos em sete temas conforme o Quadro 2 – Divisão do questionário em Temas e Subtemas.

TEMA	SUBTEMA	QUESTÕES
VALORES, TRANSPARÊNCIA E GOVERNANÇA	AUTO-REGULAÇÃO DA CONDUTA	1 - Compromissos éticos 2 - Enraizamento da Cultura Organizacional
	RELAÇÕES TRANSPARENTES COM A SOCIEDADE	3 - Governança Corporativa 4 - Relações com a concorrência 5 - Diálogo e Engajamento das partes interessadas (stakeholders) 6 - Balanço Social
PÚBLICO INTERNO	DIÁLOGO E PARTICIPAÇÃO	7 - Relações com Sindicatos 8 - Gestão Participativa
	RESPEITO AO INDIVÍDUO	9 - Compromisso com o Futuro das Crianças 10 - Compromisso com o Desenvolvimento Infantil 11 - Valorização da Diversidade Racial 12 - Compromisso com Não-Discriminação e Promoção da Equidade 13 - Compromisso com a Promoção da Equidade de Gênero
	TRABALHO DECENTE	14 - Relações com Trabalhadores Terceirizados 15 - Política de Remuneração, Benefícios e Carreira 16 - Cuidados com Saúde, Segurança e Condições de Trabalho 17 - Compromisso com o Desenvolvimento Profissional e a Empregabilidade 18 - Comportamento nas Demissões 19 - Preparação para Aposentadoria
MEIO AMBIENTE	RESPONSABILIDADE COM AS GERAÇÕES FUTURAS	20 - Compromisso com a Melhoria da Qualidade Ambiental 21 - Educação e Conscientização Ambiental
	GERENCIAMENTO DO IMPACTO AMBIENTAL	22 - Gerenciamento dos Impactos sobre o Meio Ambiente e do Ciclo de Vida de produtos e serviços 23 - Sustentabilidade da Economia Florestal 24 - Minimização de Entradas e Saídas de Materiais

TEMA	SUBTEMA	QUESTÕES
FORNECEDORES	SELEÇÃO, AVALIAÇÃO E PARCERIA COM FORNECEDORES	25 - Critérios de Seleção e Avaliação de Fornecedores 26 - Trabalho Infantil na Cadeia Produtiva 27 - Trabalho Forçado (ou Análogo ao Escravo) na Cadeia Produtiva 28 - Apoio ao Desenvolvimento de Fornecedores
CONSUMIDORES E CLIENTES	DIMENSÃO SOCIAL DO CONSUMO	29 - Política de Comunicação Comercial 30 - Excelência no Atendimento 31 - Conhecimento e Gerenciamento dos Danos Potenciais de Produtos e Serviços
COMUNIDADE	RELAÇÕES COM A COMUNIDADE LOCAL	32 - Gerenciamento do Impacto da Empresa na Comunidade de Entorno 33 - Relações com Organizações Locais
	AÇÃO SOCIAL	34 - Financiamento da Ação Social 35 - Envolvimento com a Ação Social
GOVERNO E SOCIEDADE	TRANSPARÊNCIA POLÍTICA	36 - Contribuições para Campanhas Políticas 37 - Construção da Cidadania pelas Empresas 38 - Práticas Anticorrupção e Antipropina
	LIDERANÇA SOCIAL	39 - Liderança e Influência Social 40 - Participação em Projetos Sociais Governamentais

Quadro 2 - Divisão do questionário em Temas e Subtemas

As cinco possíveis alternativas representam uma escala crescente que permite situar a empresa de acordo com seu desempenho. As alternativas e o estágio que elas representam são:

- a) Estágio inativo, no qual a empresa não realiza nenhuma ação em relação ao que está sendo questionado;
- b) Estágio básico, no qual a empresa somente responde às exigências legais;
- c) Estágio intermediário, no qual a empresa mantém uma postura defensiva sobre os temas abordados, mas tem iniciativas que sinalizam mudanças e avanços no comportamento em relação aos temas;
- d) Estágio avançado, no qual a empresa possui o desenvolvimento sustentável e a responsabilidade social como estratégias de negócio, reconhece os benefícios de ir

além da conformidade legal e responde às novas demandas do mercado e da sociedade;

- e) Estágio proativo, no qual a empresa atingiu padrões considerados de excelência em suas práticas, envolvendo consumidores, clientes, fornecedores, a comunidade e exercendo influência em políticas públicas de interesse da sociedade.

O questionário foi respondido por 34 funcionários divididos em quatro grupos:

- ✓ Grupo I: Alta direção, composto pelo presidente e 3 diretores;
- ✓ Grupo II: Gerentes, composto por 6 gerentes;
- ✓ Grupo III: Coordenadores, composto por 9 coordenadores;
- ✓ Grupo IV: Funcionários, composto por 15 funcionários.

A análise de dados foi feita com o uso da estatística descritiva, e a partir daí pode-se atender aos objetivos do trabalho que são posicionar a empresa num determinado estágio na escala de desempenho e comparar as percepções dos diferentes grupos de empregados.

3.3 Descrição da empresa estudada

Por questões de confidencialidade, pouco será descrito sobre a empresa em estudo. A empresa é de médio porte que atua, principalmente no setor tecnológico. Possui sede na cidade de São Carlos, um escritório na cidade de São Paulo e outras três pequenas empresas em outras regiões do Brasil. O número total de funcionários é cerca de 350, sendo aproximadamente 200 na planta da cidade de São Carlos.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

Os questionários foram respondidos dentro da própria empresa, com cada grupo reunido em uma sala e distribuído um questionário para cada pessoa. A escolha dos entrevistados foi feita pela pesquisadora, com o objetivo de escolher empregados de todos os setores da empresa.

Do Grupo I, somente um diretor não respondeu ao questionário. Do Grupo II e III, cerca de 60% dos gerentes e coordenadores existentes na empresa responderam o questionário. Do Grupo IV, uma amostra de aproximadamente 8% dos funcionários da planta de São Carlos contribuiu para a entrevista. O tempo para responder cada questionário foi de 35 a 45 minutos.

O presidente e um dos diretores preferiram responder o questionário juntamente com a pesquisadora permitindo a discussão e o aprofundamento de alguns itens. Tais observações foram consideradas na análise dos dados e considerações finais.

As respostas de cada entrevistado para cada questão são encontradas no Apêndice B. As faixas pretas representam as questões em que o entrevistado não marcou nenhuma alternativa. Como na folha de rosto do questionário havia um texto com as instruções e que pedia aos entrevistados não deixar nenhuma resposta em branco, considera-se que o motivo das respostas em branco foi desatenção ou o entrevistado realmente não quis opinar.

Os resultados, expostos da forma em que se encontram no Apêndice B, permitem visualizar a variação entre as respostas de cada entrevistado em relação às outras pessoas do seu grupo, e visualizar também em qual grupo e em quais questões houve maior diferença nas respostas dadas.

De forma geral, pode-se afirmar que existe uma divergência grande nas respostas dentro dos grupos e entre os grupos. Algumas questões apresentaram respostas iguais para todos do grupo, no entanto, ao comparar com os outros grupos, não se observa o mesmo. Como exemplo, cita-se a questão 15 (Subtema: Trabalho Decente; Tema: Público Interno) considerando as respostas do Grupo III, e a 34 (Subtema: Ação Social; Tema: Comunidade) considerando as respostas do Grupo IV.

Do total de quarenta questões, apenas as de número 8, 9, 10, 12, 26, 27, 32 e 36 apresentaram respostas mais homogêneas entre todos os grupos, variando em torno de uma a três alternativas. O restante possui grande variação de respostas entre os grupos.

A fim de analisar estatisticamente as respostas dadas e fazer uma discussão mais concreta, cada alternativa possível recebeu uma pontuação conforme o Quadro 3.

ESCALA EVOLUTIVA		
Alternativa	Pontuação	Descrição
-	-	Resposta em branco
a	1	Estágio inativo
b	2	Estágio básico
c	3	Estágio intermediário
d	4	Estágio avançado
e	5	Estágio proativo

Quadro 3 - Alternativas do questionário e respectivas pontuações

O máximo de entrevistados que deixaram uma mesma questão em branco foram dois, representando uma parcela de 5,9% do total de entrevistados. Apesar de ser uma pequena parcela, esta causaria uma variação na média das respostas, então se optou por não contabilizar as questões em branco. As respostas pontuadas de todos os entrevistados, assim como a média geral e o desvio padrão para cada questão são apresentadas no Apêndice C.

4.1 Ações praticadas pela empresa

O objetivo geral deste trabalho é identificar o estágio atual de gestão da empresa em estudo através de suas práticas de responsabilidade social. Tais práticas foram agrupadas nos temas e subtemas do questionário e analisadas por todos os funcionários. Fazer uma análise do que os entrevistados pensam sobre todas as questões se torna inviável devido ao grande número de questões e ao tempo disponível para este trabalho. Analisou-se, então, a percepção geral que se têm das práticas da empresa através dos 13 subtemas citados e usando os estágios apresentados no Quadro 3.

Usando-se as médias de cada questão (Apêndice C), calculou-se uma média geral para cada subtema gerando os resultados do Apêndice D e o Gráfico 1.

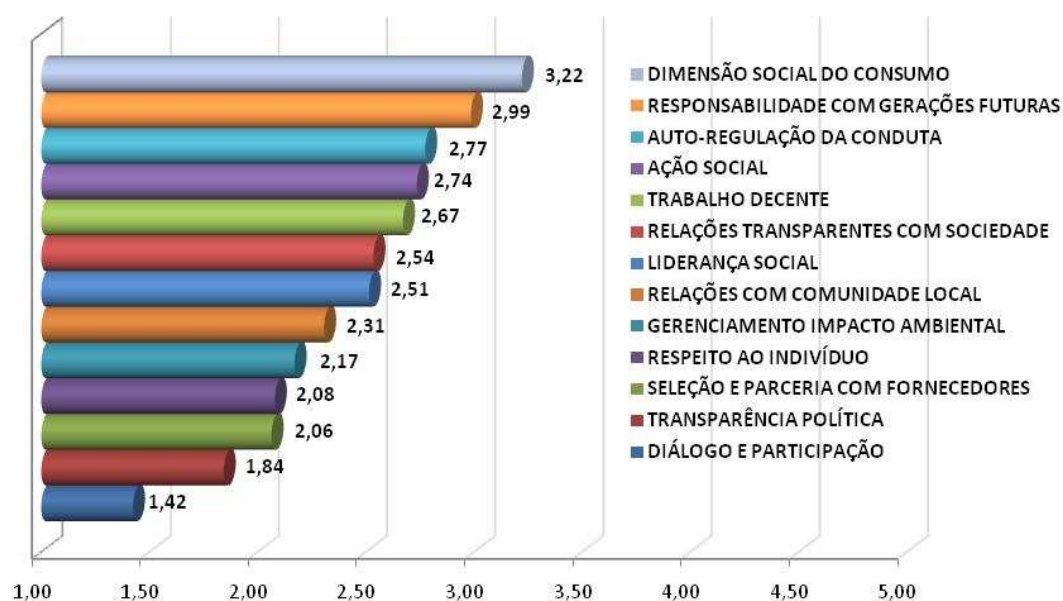


Gráfico 1 - Média de todas as respostas para cada Subtema

No Gráfico 1, nota-se que a empresa não atingiu os estágios avançado (escala 4) e proativo (escala 5) em nenhum subtema. O máximo atingido pela empresa está um pouco acima do estágio intermediário, e é representado pelas práticas contidas no subtema “Dimensão Social do Consumo”, do tema que trata a relação da empresa com seus consumidores e clientes. As questões deste subtema referem-se à confiabilidade e credibilidade que a empresa transmite aos seus consumidores e clientes. Tais características são transmitidas através de ações que focam a satisfação e o bem-estar dos consumidores, como produtos seguros e de qualidade, com constante estudo e diálogo para avaliar possíveis danos e riscos dos produtos. Outra forma de ter uma imagem confiável é através de um atendimento ao consumidor eficaz e prestativo. Desta observação, pode-se dizer que a alta preocupação da empresa com a segurança e qualidade de seus produtos é devido ao tipo de produto que ela fabrica. Por questões de confidencialidade, não citou-se os produtos da empresa, no entanto, pode-se dizer que estes são usados diretamente no corpo do ser humano, logo é justificável que se tenha uma preocupação na forma que esses produtos afetam os a segurança dos consumidores.

Outros subtemas que se destacam por estarem próximos ao nível intermediário são “Responsabilidade com Gerações Futuras”, “Auto-regulação da conduta”, “Ação Social”, “Trabalho Decente”, “Relações transparentes com a Sociedade” e “Liderança Social”. O único tema que estes tópicos não fazem referência é em relação aos fornecedores. Pode-se concluir então que a empresa de forma geral está avançando em suas práticas socialmente responsáveis de forma homogênea, levando em conta quase todas as esferas que a limitam. Mesmo que com práticas pontuais, a empresa demonstra melhorias e iniciativas nos âmbitos do meio ambiente, da comunidade, do público interno e do governo, de forma transparente e

enraizada na cultura da empresa. Quanto aos fornecedores, nota-se através do Gráfico 1 e dos questionários, que a empresa foca primordialmente a qualidade, o preço e o prazo dos fornecedores. No entanto, em conversa com a alta direção percebe-se que há uma preocupação clara com fatores como trabalho infantil e forçado na cadeia produtiva, porém essa preocupação não ocorre de maneira formal como contratos e monitoramentos dos fornecedores.

Num estágio básico, porém rumo ao intermediário, encontram-se as práticas relacionadas aos subtemas “Relações com Comunidade Local”, “Gerenciamento do Impacto Ambiental”, “Respeito ao Indivíduo” e “Seleção e Parceria com Fornecedores”. Quanto à preocupação com o meio ambiente, a empresa possui uma equipe direcionada a tratar dos impactos que a empresa pode causar no meio ambiente, porém é uma equipe que foi formada recentemente e encontra-se num estágio inicial de suas atividades.

Os subtemas com menor pontuação são “Diálogo e Participação” e “Transparência Política”, sendo este último classificado numa pontuação próxima ao estágio básico. O subtema de menor pontuação refere-se ao diálogo e participação com o público interno da empresa. Essa constatação obtida do gráfico se mostra coerente com a prática real da empresa. Como será mostrado mais adiante, através da análise dos questionários de todos os grupos de funcionários e da percepção que cada grupo tem da empresa, nota-se a ausência de uma comunicação mais clara e efetiva entre os funcionários e a empresa. Uma das questões deste subtema menciona a participação dos funcionários na gestão da organização. Além de não ocorrer esta participação, há uma carência nos mecanismos de transmissão das informações da empresa. Em conversa com a alta direção, este ponto também foi discutido, pois há práticas que são realizadas, mas não são comunicadas a todos da empresa.

4.2 Percepções dos grupos de funcionários

Para atender um dos objetivos secundários deste trabalho, que é verificar a percepção dos diferentes grupos de empregados que compõem a empresa, em relação às suas práticas de responsabilidade social, dividiu-se a empresa em quatro grupos e uma análise baseada nesta divisão foi realizada. Neste caso, optou-se por fazer uma análise com base nos 7 temas, e não nos 13 subtemas, para melhor compreensão e obtenção de um gráfico mais claro e objetivo.

A partir dos resultados do Apêndice C, calculou-se uma média geral para cada um dos sete temas levando-se em conta as respostas de todos os funcionários conforme a Tabela 1.

Tabela 1 - Média geral para cada tema com base nas respostas de todos os funcionários

TEMA	Questão	Média	Média geral
1. Valores, Transparência e Governança	1	3,30	2,65
	2	2,35	
	3	2,67	
	4	2,53	
	5	2,50	
	6	2,58	
2. Público Interno	7	2,15	2,21
	8	0,70	
	9	1,79	
	10	2,03	
	11	2,19	
	12	1,88	
	13	2,24	
	14	2,35	
	15	3,24	
	16	2,61	
	17	3,58	
	18	2,06	
	19	1,88	
3. Meio Ambiente	20	3,06	2,50
	21	2,91	
	22	2,39	
	23	1,65	
	24	2,47	
4. Fornecedores	25	2,41	2,06
	26	1,53	
	27	1,62	
	28	2,70	
5. Consumidores e Clientes	29	3,33	3,22
	30	3,45	
	31	2,88	
6. Comunidade	32	1,88	2,52
	33	2,74	
	34	2,68	
	35	2,79	
	36	1,44	
7. Governo e Sociedade	37	1,76	2,11
	38	2,32	
	39	2,15	
	40	2,88	
	40	2,88	

Para analisar a média das respostas em cada grupo, usou-se o mesmo raciocínio anterior, porém a média geral foi calculada com base nas respostas dos entrevistados de cada um dos quatro grupos de empregados, e não de todos os funcionários. Calculou-se então a média das respostas dos entrevistados de cada grupo e a partir destas médias calculou-se uma média geral. Os resultados mais detalhados são apresentados no Apêndice E, e o valor das médias gerais para cada grupo para cada um dos sete temas é apresentado na Tabela 2.

Tabela 2 - Média geral para cada tema com base nas respostas de cada grupo de funcionários

TEMAS	GRUPOS				
	Média Geral	I. Alta Direção	II. Gerentes	III. Coordenadores	IV. Funcionários
Valores, Transparência e Governança	2,65	2,75	2,45	2,70	2,59
Público Interno	2,21	2,47	2,19	2,42	2,06
Meio Ambiente	2,50	2,55	2,17	2,71	2,33
Fornecedores	2,06	2,56	1,96	2,03	1,95
Consumidores e Clientes	3,22	4,25	3,00	3,41	2,64
Comunidade	2,52	3,13	2,17	2,59	2,44
Governo e Sociedade	2,11	2,90	2,26	2,07	1,87

A partir dos dados da Tabela 2, foi possível construir o Gráfico 2, que permite visualizar em que estágio os diferentes grupos de empregados classificaram a empresa para cada um dos sete temas. Outros gráficos comparando a média geral das respostas e cada um dos quatro grupos também foram construídos e são apresentados no Apêndice F.

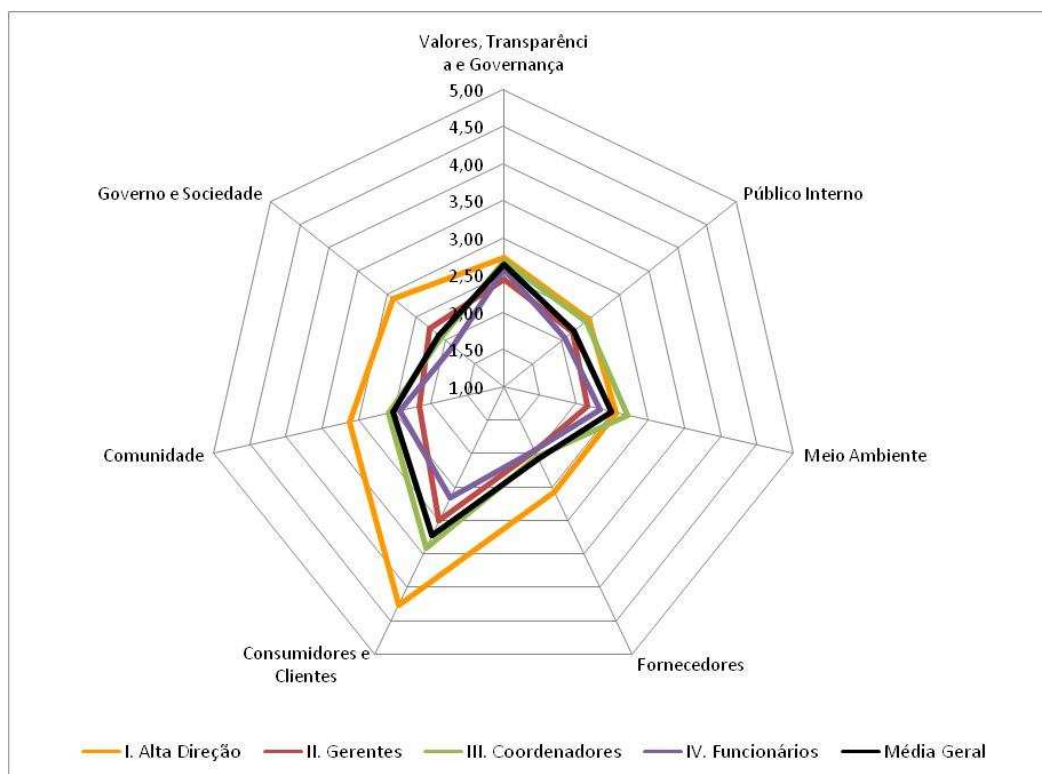


Gráfico 2 - Percepção dos quatro grupos de empregados sobre as práticas da empresa

A partir do Gráfico 2, observa-se uma homogeneidade na percepção dos Grupos II (gerentes), III (coordenadores) e IV (funcionários) em praticamente todos os temas. O Grupo I, composto pela alta gerência, se afasta dos outros grupos nos temas “Governo e Sociedade”, “Comunidade”, “Consumidores e Clientes” e “Fornecedores”. Nota-se que este afastamento ocorre, pois a alta gerência classificou a empresa em estágios mais avançados que os outros grupos nos temas em questão. Conforme já notado anteriormente, o tema que recebeu maior pontuação foi o tema que trata da relação da empresa com seus consumidores e clientes, sendo que neste tema ocorre o maior distanciamento da percepção da alta gerência em relação à opinião dos outros grupos.

Para cada um dos sete temas pode-se fazer uma observação levando-se em conta o Gráfico 2:

1. *Valores, Transparência e Governança*: A percepção dos quatro grupos é homogênea, e a empresa foi classificada entre o estágio básico e o intermediário, mais próxima do intermediário.
2. *Público Interno*: Os grupos da alta direção e dos coordenadores possuem uma opinião semelhante, enquanto os grupos dos gerentes e dos funcionários possuem outra. A primeira dupla classifica a empresa num estágio evolutivo um pouco mais avançado que a segunda dupla, no entanto a variação entre as opiniões são consideravelmente pequenas.
3. *Meio Ambiente*: Uma ordem crescente pode ser feita com a percepção de cada grupo, partindo-se do estágio básico para o intermediário: gerentes, funcionários, alta direção e coordenadores.
4. *Fornecedores*: Os Grupos II, III e IV tem opinião homogênea e em torno do estágio básico, enquanto o Grupo I (alta direção) se distancia dos grupos classificando a empresa numa escala um pouco maior, mas ainda entre o estágio básico e o intermediário.
5. *Consumidores e Clientes*: É o tema com mais desacordo entre as percepções, no entanto recebeu uma pontuação mais elevada que os outros temas. A alta gerência classifica a empresa num estágio entre avançado e proativo, e os coordenadores classificam entre o estágio intermediário e o avançado. A média dos gerentes classifica exatamente no estágio intermediário e os funcionários classificam num estágio entre o básico e o intermediário.
6. *Comunidade*: Mais uma vez a alta gerência se distancia dos grupos classificando a empresa numa escala intermediária enquanto o restante a classifica a num estágio entre o básico e o intermediário.

7. *Governo e Sociedade*: Este tema apresenta a menor pontuação percebida (estágio inativo), que foi dada pelo Grupo IV composto pelos funcionários. Os gerentes e coordenadores classificam a empresa próxima do estágio, enquanto a alta direção se distancia dos outros grupos e classifica a empresa próxima do estágio intermediário. Neste caso, pode-se inferir que falta a transmissão de informações aos funcionários em relação ao que a empresa realiza nos âmbitos político e social, já que dos quatro grupos, três possuem a percepção de que a empresa realiza práticas neste tema em algum estágio, porém baixo.

4.3 A percepção da Alta Direção comparada com a dos demais grupos

O Gráfico 3 permite uma comparação entre a opinião da alta direção e da média geral de todos os grupos. Ele é exibido a seguir, pois sugere alguns questionamentos, tomando como base as discussões feitas com a alta gerência.

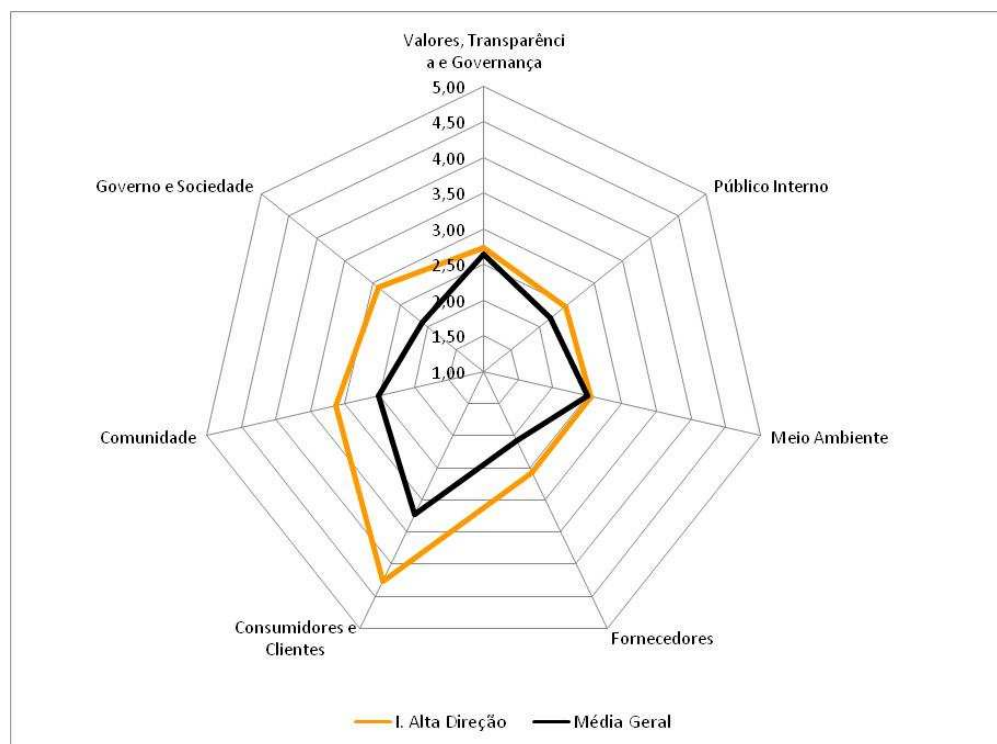


Gráfico 3 - Percepção do grupo da alta gerência sobre as práticas da empresa

Com exceção dos temas “Valores, transparência e Governança” e “Meio Ambiente”, o restante apresenta uma diferença consideravelmente grande entre o Grupo I e a média geral. Esse fato levanta algumas discussões. Geralmente, as estratégias e ações de uma empresa são definidas pelo grupo da alta gerência e repassadas aos seus subordinados. No entanto, quem lida diariamente e mais detalhadamente com as atividades da empresa são os funcionários de nível mais baixo. Assim, pode-se dizer que na alta gerência existe a intenção de que empresa pratique ações socialmente responsáveis, e até ações direcionadas para isto. Mas no decorrer do tempo, quem pratica tais ações são os funcionários e estes opinaram de forma mais realista não situando a empresa num nível tão elevado.

Outro ponto a ser considerado diz respeito à elaboração e o conteúdo das perguntas do questionário. Pela análise da pesquisadora e de algumas pessoas da empresa, pode-se afirmar que o questionário foca a formalidade das práticas de responsabilidade social. As questões focam a documentação, o monitoramento, o controle e a formalização das práticas socialmente responsáveis que são abordadas no questionário. Em conversa com pessoas da empresa, principalmente da alta direção, e analisando as ações que a organização realiza, pode-se afirmar que muitos dos tópicos citados são realizados, porém não são formalizados.

A conclusão que se chega, é que o entrevistado ao analisar minuciosamente as possíveis alternativas e verificar que alguma parte dela não está sendo cumprida, o entrevistado desconsidera tal alternativa e marca uma que representa um estágio anterior de nível mais baixo. Considerando a experiência da alta gerência e seu conhecimento sobre o que a empresa de fato pratica, afinal é este grupo de pessoas que define os rumos da empresa, pode-se afirmar que suas respostas foram dadas levando-se em conta mais as ações praticadas do que

de fato o cumprimento de tudo que era citado na alternativa escolhida. Dessa forma, explica-se o porquê da média geral das respostas dos funcionários se situar num estágio mais baixo e a opinião da alta direção num estágio mais elevado.

4.4 Geral

Ao analisar as respostas observa-se que a alternativa “a” do questionário, que representa um estágio inativo onde a empresa não pratica o que está sendo perguntado, foi marcada com grande frequência. Durante a aplicação dos questionários alguns entrevistados fizeram comentários e pode-se notar que em geral, muitas pessoas marcaram a alternativa “a” por não saberem se a empresa praticava ou não tal questão, e não pelo fato de saberem que a empresa realmente não praticava. Neste contexto, pode-se concluir que há uma falha de comunicação dentro da empresa, tanto no sentido de informar o que é feito como o que não é feito, que impede aos funcionários e outros *stakeholders* obterem uma visão mais sistêmica e realista da empresa. Discutiu-se que uma das causas desta situação, é o fato da empresa estar em constante crescimento, resultando na falta de uma estruturação em algumas atividades.

Em discussão com a alta direção ficou claro que algumas práticas são adotadas, mas como visto, ainda de forma principiante. No entanto, existe a consciência de que é preciso melhorar e avançar. Existem ações pontuais, mas ainda há espaço para se fazer mais. Em relação ao que é feito, discutiu-se a carência de um controle e monitoramento. É importante ter indicadores para que a empresa se posicione, monitore suas atividades e com isso melhore seu desempenho. Essa necessidade é consciente em várias pessoas da organização e alguns esforços já estão sendo realizados para isso.

Algumas dificuldades foram apresentadas pelos entrevistados e percebidas pela pesquisadora. O questionário acabou se tornando longo e complicado. Alguns entrevistados comentaram a dificuldade em entender as questões e alguns até responderam num tempo maior que a média de 35 a 45 minutos. Isso pode prejudicar a qualidade das respostas, pois o entrevistado perde a atenção.

A seguir, algumas questões consideradas críticas são comentadas, pois deram origem a algumas discussões e algumas observações interessantes que devem ser feitas.

✓ Questão 6 – Balanço Social

“Com relação à elaboração de relatório sobre os aspectos econômicos, sociais e ambientais de suas atividades, a empresa (...)” – A média das respostas para esta questão foi 2,58. Apenas 27% dos entrevistados respondeu que a empresa não elabora Balanço Social e está num estágio inativo. O restante marcou alguma alternativa entre “b” e “e”, afirmando que a empresa elabora algum tipo de relatório. Sabe-se que a empresa não elabora Balanço Social, nem nenhum tipo de relatório ambiental e/ou econômico que é divulgado aos funcionários. Levanta-se a hipótese de que os entrevistados não tem conhecimento do que é um Balanço Social, e de que a empresa não divulga e discute temas da responsabilidade social. Sabe-se que o Balanço Social não é obrigatório no país, no entanto, é um assunto bem discutido no meio empresarial.

✓ Questão 23 – Sustentabilidade da Economia Florestal

“Com o objetivo de contribuir com a conservação das florestas e combater sua exploração ilegal e predatória, bem como proteger a biodiversidade, a empresa: (...)” – Do total de entrevistados, 56% responderam a alternativa “a”, mas pela percepção da pesquisadora, com o significado de que esta questão não se aplica à realidade da empresa, e não que a empresa

não realiza tal atividade. Diante desta questão, pode-se levantar uma falha percebida no questionário ou na sua forma de realização. Ficou a dúvida se a alternativa “a” significava a não realização de tal prática ou se aquela prática não se aplicava à realidade da empresa. Dos comentários dos entrevistados, nesta questão a intenção era dizer que não se aplicava à realidade da empresa (apesar de aplicar, e aí ter-se outra discussão da falta de conhecimento e esclarecimento das pessoas). Assim, pode-se dizer que uma alternativa como “Não se aplica à realidade da empresa” poderia ter sido criada, ou esclarecer melhor a alternativa “a” e permitir que os entrevistados deixassem a questão em branco quando fosse este o caso. Ainda neste contexto, pode-se dizer então que algumas questões em branco tinham a intenção de dizer que a prática não se aplicava ao caso da empresa. Isso não é generalizado, pois viu-se que algumas questões foram deixadas em branco pelo esquecimento e/ou falta de atenção do entrevistado, pois havia uma seqüência de questões em branco e todas da mesma página, logo a pessoa não respondeu a alguma página inteira do questionário.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Cada vez mais, a preocupação com a melhoria da sociedade está se difundindo no meio empresarial. A ideia de que a responsabilidade das empresas é gerar empregos e movimentar a economia tem se modificado ao longo dos anos diante dos problemas que a sociedade enfrenta e diante das externalidades negativas que algumas empresas trazem. Essas externalidades, normalmente são exemplificadas pelos danos ao meio ambiente. No entanto, é preciso ter uma visão crítica e entender que as empresas influenciam diretamente e constantemente as pessoas ao seu redor. Deve-se ter o cuidado e a preocupação de analisar qual é esta influência que está sendo transmitida. A empresa é uma construção social, que interage com todos os outros seres humanos construindo e modificando os rumos da sociedade.

O que se espera não é que as empresas assumam as responsabilidades do Estado e passem a gerenciar os problemas da sociedade, mas sim que façam sua parte da melhor forma possível, sem prejudicar seus *stakeholders* e o meio ambiente. Nos estudos sobre RSE, pouco se discute sobre as empresas assumirem uma postura de “fiscalizadora” das atitudes do governo. É uma questão de cidadania as pessoas cobrarem seus representantes e as empresas deveriam fazer o mesmo, para que juntos o governo e as empresas possam contribuir cada vez mais de forma positiva para a sociedade.

As pressões para que as empresas mudem suas atitudes e incluam em sua cultura e estratégias de negócio aspectos do desenvolvimento sustentável, como a responsabilidade social, existem e tem aumentado. Institutos, organizações não-governamentais, grupos de acionistas, consumidores, e outras formas de organização são exemplos de agentes de mudança nas organizações.

Algumas questões observadas no estudo de caso são retomadas e comentadas. Nota-se que o tema que obteve maior pontuação é em relação aos consumidores e clientes da empresa. Tal observação justifica-se pela natureza dos produtos que a empresa comercializa. São produtos que interagem diretamente com o ser humano e necessitam de um cuidado para não prejudicar a saúde e segurança dos consumidores. Outra questão envolvida neste tema refere-se ao atendimento fornecido aos consumidores que se justifica pelos esforços e comprometimento da empresa diante dos seus consumidores.

O tema menos trabalhado pela empresa refere-se à sua relação com o governo e a sociedade. O subtema “Transparência Política” já foi discutido, e observou-se que há uma carência no âmbito da comunicação entre a empresa e os funcionários. Algumas práticas são realizadas, no entanto não são comunicadas aos funcionários e aos *stakeholders*, com isso, há uma distorção na percepção dos funcionários em relação ao que empresa faz.

Pela análise dos resultados deste trabalho, a empresa em estudo adota uma postura considerada socialmente responsável diante das limitações existentes. Ela se situa num estágio principiante, mas a existência de princípios éticos e da preocupação com a sociedade em sua cultura organizacional são sinais de que a empresa está evoluindo em sua forma de lidar com todos seus *stakeholders*. As dificuldades existem, mas atitudes iniciais como obter um posicionamento de seu desempenho, aprofundar seus estudos no tema da RSE, obter informações com entidades que tem experiência, fazer estudos como o aqui realizado de forma periódica, formalizar suas atividades voltadas para a sociedade, são formas de impulsionar sua jornada na responsabilidade social.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDRIOLI, A. **O que haveria de positivo no Neoliberalismo?** Revista Espaço Acadêmico, ano II, n.22, Março 2003.

ASHLEY, P. A. (Coord.). **Ética e responsabilidade social nos negócios.** São Paulo: Saraiva, 2002.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS - ABNT. **Certificação.** Disponível em: <<http://www.abnt.org.br/default.asp?resolucao=1440X900>>. Acesso em 14 de outubro de 2009.

BURSZTYN, M. (Org.) **Ciência, ética e sustentabilidade: Desafios ao novo século.** 2ed. São Paulo: Cortez; Brasília, DF: UNESCO, 2001.

CAMPOS, T. L. C. **Políticas para stakeholders : Um objetivo ou uma estratégia organizacional.** Revista de Administração Contemporânea: Curitiba v.10, n.4, p.111-130, 2006.

CARROLL, A. B. **A three-dimensional model of corporate performance.** Academy of Management Review. Ada, v.4, n.4, p.497-505, 1979.

_____. **Corporate social responsibility.** Business and Society. Chicago, v.38, n.3, p.268-295, September 1999.

CLARKSON, M. B. E. **A stakeholder framework for analyzing an evaluating corporate social performance.** Academy of Management Review. Ada, v.20, n.1, p.92-117, 1995.

DURÃO, J. V. **Perfil e Panorama Atual da Responsabilidade Social Empresarial: Uma análise da indústria paulista.** Monografia de Bacharelado – Instituto de Economia, Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2004.

ECHEVERRÍA, R. **Diálogo e ética nas organizações.** Instituto Ethos Reflexão, São Paulo, ano 5, n.13, Outubro 2004.

ELKINGTON, J. **Towards the sustainable corporation: win-win-win business strategies for sustainable development.** California Management Review, v.36, n.3, p.90-100, 1994.

FERNANDEZ, F. **Aprendendo a lição de Chaco Canyon: do “Desenvolvimento Sustentável” a uma Vida Sustentável.** Instituto Ethos Reflexão, São Paulo, ano 6, n.15, Agosto 2005.

FISCHER, R. M. **Responsabilidade social: o desafio de colaborar.** In: Tempo de Convergir: o impacto nas pessoas, organizações e sociedade. São Paulo: Gente, 2003.

FREEMAN, R. E. **Strategic management: a stakeholder approach.** Boston: Pitman, 1984.

FRIEDMAN, M. **The social responsibility of business is to increase its profits.** New York Times Magazine, September 1970.

GARRIGA, E.; MELÉ, D. **Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory.** Journal of Business Ethics, v.53, p.51-71, 2004.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4ed. São Paulo: Atlas, 1991.

GRUPO DE INSTITUTOS, FUNDAÇÕES E EMPRESAS – GIFE. **Sobre o GIFE.** Disponível em: <<http://www.gife.org.br/>>. Acesso em 19 de agosto de 2009.

INSTITUTO AKATU PELO CONSUMO CONSCIENTE. **Quem somos.** Disponível em: <http://www.akatu.org.br/>. Acesso em 19 de agosto de 2009.

INSTITUTO BRASILEIRO DE ANÁLISES SOCIAIS E ECONÔMICAS – IBASE. **Publique seu Balanço Social.** Disponível em: <<http://www.balancosocial.org.br/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm>>. Acesso em 31 de maio de 2009.

INSTITUTO ETHOS. **Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial.** São Paulo: Instituto Ethos, 2007.

_____. **O Instituto Ethos.** Disponível em: <<http://www.ethos.org.br/>>. Acesso em 19 de agosto de 2009.

MATTAR, H. **Os novos desafios da Responsabilidade Social Empresarial.** Instituto Ethos Reflexão, São Paulo, ano 2, n.5, Julho 2001.

MELO, J. C. **Importância do atributo Responsabilidade Socioambiental na escolha da instituição financeira pelo cliente.** Pesquisa de Iniciação Científica – Departamento de Engenharia de Produção da Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, 2008.

MINISTÉRIO DO MEIO AMBIENTE – MMA. **Agenda 21 Global.** Disponível em: <<http://www.mma.gov.br/sitio/index.php?ido=conteudo.monta&idEstrutura=18&idConteudo=575&idMenu=9065>>. Acesso em 19 de agosto de 2009.

MOREIRA, J. **A Ética Empresarial no Brasil.** São Paulo: Pioneira, 1999.

NADAS, P. **Ética nos Negócios: A quantas andamos?** Fundação Instituto de Desenvolvimento Empresarial e Social (FIDES). Disponível em: <<http://www.fides.org.br/artigos.htm>>. Acesso em 15 de abril 2009.

OLIVEIRA, J. A. **Responsabilidade Social em pequenas e médias empresas.** Revista de Administração de Empresas: Rio de Janeiro, v.24, n.4, p.203-210, 1984.

PELIANO, A. M. M. (Coord.). **A iniciativa privada e o espírito público: um retrato da ação das empresas no Brasil.** Brasília: Ipea, 2003.

PINTO, L. F. S. **Gestão-cidadã: ações estratégicas para a participação social no Brasil.** Rio de Janeiro: FGV, 2003.

RICO, E. M. **A responsabilidade social empresarial e o Estado: uma aliança para o desenvolvimento sustentável.** Scientific Electronic Library Online – SciELO, v.18, n.4, p.73-82, 2004.

ROBERTO, A. A. **Responsabilidade Social Empresarial: Um estudo sobre as maiores instituições financeiras privadas no Brasil.** Tese de Mestrado – Instituto de Economia, Universidade Estadual de Campinas, 2006.

ROZENFELD, H; AMARAL, D. C. **Notas de aula: Indicadores de Desempenho.** São Carlos: Escola de Engenharia de São Carlos, 2008.

SANTANA, N. B. **Responsabilidade socioambiental e valor de empresa: uma Análise por Envoltória de Dados em empresas distribuidoras de energia elétrica.** Tese de Mestrado – Departamento de Engenharia de Produção da Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, 2008.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação.** 3ed. Florianópolis: UFSC, 2001.

SINGER, P. **Globalização e desemprego: diagnóstico e alternativas.** São Paulo: Contexto, 1998.

SOUZA, N. de J. **Desenvolvimento econômico.** 4ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SUSTENTARE – Consultoria em sustentabilidade L.D.A. **AA1000 Accountability Principles Standard 2008.** Disponível em: <<http://www.accountability21.net/uploadedFiles/publications/AA1000APS-2008-PT.pdf>>. Acesso em 27 de agosto de 2009.

SOCIAL ACCOUNTABILITY INTERNATIONAL – SAI. **SA8000 Certification.** Disponível em: <<http://www.sa->

intl.org/index.cfm?fuseaction=Page.viewPage&pageId=617&parentID=473>. Acesso em 14 de outubro de 2009.

TORRES, C. **Responsabilidade social das empresas**. In: Fórum Responsabilidade e Balanço Social: Coletânea de textos. São Paulo: SESI, 2003.

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO. Sistema Integrado de Bibliotecas – Grupo DiTeses. **Diretrizes para apresentação de dissertações e teses da USP: documento eletrônico e impresso**. São Paulo: SIBi, 2004. Disponível em: <<http://www.theses.usp.br/info/diretrizesfinal.pdf>>. Acesso em 07 de maio de 2009.

URSINI, T. R.; BRUNO, G. O. **A gestão para a Responsabilidade Social e o Desenvolvimento Sustentável**. Revista da Fundação de Apoio à Tecnologia, ano II, n.3, Jun./Jul./Ago. 2005.

WWF – World Wide Fund for Nature. **O que é Desenvolvimento Sustentável?** Disponível em:

<http://www.wwf.org.br/informacoes/questoes_ambientais/desenvolvimento_sustentavel/>. Acesso em 24 de abril de 2009.

APÊNDICES

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO APLICADO AOS EMPREGADOS

Bom dia / Boa tarde,

Meu nome é Bianca Polotto Cambiaghi e sou aluna do último ano de Engenharia de Produção da Escola de Engenharia de São Carlos - EESC/USP.

Meu Trabalho de Conclusão de Curso é no tema da RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL e estou realizando uma pesquisa sobre a percepção dos dirigentes, gerentes e funcionários em relação às ações praticadas por esta empresa.

O objetivo do trabalho, além de ser requisito para minha graduação, é fornecer à empresa dados consolidados sobre o seu desempenho social, com o consentimento do presidente.

As respostas fornecidas não serão usadas para outros fins que não a composição do meu trabalho. Portanto, garantimos o sigilo das respostas. Não há identificação nos questionários.

O questionário contém 40 questões com 5 alternativas. Por favor, marque a alternativa que você considera mais adequada, e não deixe nenhuma alternativa em branco. O tempo previsto é de 30 minutos.

Desde já agradeço sua valiosa contribuição e me coloco inteiramente à disposição para qualquer esclarecimento e apoio necessários.

Para maior esclarecimento, deixo uma definição sobre o tema do trabalho:

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

Bianca Polotto Cambiaghi
5ª anista - TCC
bia_polotto@yahoo.com.br

Prof. Dr. Edmundo Escrivão Filho
Orientador
edesfi@sc.usp.br

TEMA: Valores, Transparência e Governança

SUBTEMA: AUTO-REGULAÇÃO DA CONDUTA

1 – COMPROMISSOS ÉTICOS

Com relação à adoção e abrangência de valores e princípios éticos:

- a) Não vejo aplicação disso em nossa empresa.
- b) Os valores da organização estão formalizados em uma carta de princípios, mas pouco incorporados aos processos de trabalho e às atitudes/comportamento das pessoas.
- c) Os valores e princípios da organização existem em documento formal, que conta com processo de difusão sistemático, com foco no público interno, sob responsabilidade de pessoa ou área responsável.
- d) A organização possui um código de conduta e mantém um programa de orientação e treinamento para os empregados de todos os níveis hierárquicos a fim de garantir que seus valores e princípios estejam incorporados aos processos de trabalho e às atitudes/comportamento das pessoas. Tais ações estão formalmente a cargo de uma pessoa ou área responsável.
- e) Além disso, o código de conduta da organização prevê a participação das principais partes interessadas em sua revisão e é submetido a controle e auditoria periódicos. A responsabilidade dessas ações está formalmente a cargo de uma equipe multidisciplinar.

2 – ENRAIZAMENTO DA CULTURA ORGANIZACIONAL

Com relação à eficácia na disseminação dos valores e princípios éticos da empresa:

- a) Não vejo aplicação disso em nossa empresa.
- b) Os valores e princípios são transmitidos ao público interno esporadicamente ou em momentos específicos (como na contratação de empregados ou em processos de auditoria)
- c) Há processos sistemáticos de difusão dos valores e princípios para o público interno
- d) Além disso, a adoção desses valores e princípios é auditada e verificada periodicamente e os empregados são estimulados a contribuir com o monitoramento do processo.
- e) Além disso, todos os parceiros externos são estimulados a replicar esse processo na cadeia produtiva.

3 – GOVERNANÇA CORPORATIVA

Com relação à estrutura organizacional e práticas de governança corporativa:

- a) Não vejo aplicação disso em nossa empresa.
- b) Além de atuar de acordo com a legislação em vigor, a empresa dispõe de um conselho de administração, conselho consultivo ou estrutura similar e suas demonstrações financeiras são auditadas por auditoria externa independente.
- c) Seu conselho de administração, conselho consultivo ou estrutura similar tem compromissos, políticas explícitas e mecanismos formais que garantem a integridade dos relatórios financeiros, priorizando a transparência nas prestações de contas e outras informações.
- d) Além disso, a empresa tem políticas explícitas para promover tratamento adequado ao direito de voto e tratamento justo e equitativo aos sócios, com resultados monitorados e avaliados periodicamente.

e) Além do exposto nos estágios anteriores, a alta administração (conselho e diretores) incorpora critérios de ordem socioambiental na definição e gestão do negócio e tem como norma ouvir, avaliar e considerar as preocupações, críticas e sugestões das partes interessadas em assuntos que as envolvam.

SUBTEMA: RELAÇÕES TRANSPARENTES COM A SOCIEDADE

4 – RELACIONAMENTOS COM A CONCORRÊNCIA

Quanto às políticas de relacionamento com a concorrência ou com organizações de mesmo propósito, a empresa:

- a) Não vejo aplicação disso em nossa empresa.
- b) Segue as práticas de preço e concorrência comuns ao mercado, cumpre a legislação e busca um posicionamento leal.
- c) Possui regras explícitas e declaradas contra a concorrência desleal, discutindo periodicamente (ou quando necessário) com o público interno sobre sua postura perante os concorrentes.
- d) Assume compromisso público de combate à concorrência desleal, discute sua postura com fornecedores e clientes, alertando-os para a questão, e participa de discussões sobre o assunto em associações de Classe.
- e) Exerce posição de liderança em seu segmento nas discussões relacionadas à busca de padrões de concorrência cada vez mais elevados, considerando o combate à formação de trustes e cartéis, práticas desleais de comércio, fraudes em licitações e espionagem empresarial.

5 – DIÁLOGO E ENGAJAMENTO DAS PARTES INTERESSADAS (STAKEHOLDERS)

Considerando seus impactos sobre distintos grupos da sociedade, a empresa:

- a) Não vejo aplicação disso em nossa empresa.
- b) Está consciente da importância do diálogo e do engajamento das partes interessadas para o sucesso do negócio, conhece os dilemas específicos e atributos de algumas delas (empregados, clientes e consumidores, acionistas ou investidores) e estabeleceu canais de diálogo para a manutenção dessas relações.
- c) Conhece os dilemas específicos e atributos da maioria de suas partes interessadas por meio de um mapeamento periódico e tem estabelecido mecanismos de diálogo e envolvimento das partes interessadas para remediar impactos socioambientais ocasionados por suas atividades, por meio de equipes preparadas para os planos de contingência necessários.
- d) Além de priorizar o constante envolvimento e diálogo com suas partes interessadas, possui estratégia de gestão da informação e conhecimento para “internalizar as externalidades socioambientais” negativas ocasionadas por suas atividades como base para redefinição de políticas e processos de gestão ou produção.
- e) Por meio de ferramentas e políticas específicas, dialoga e envolve as partes interessadas de forma estruturada em reflexões prévias sobre suas atividades, processos e ações de forma a prever, minimizar ou eliminar as externalidades socioambientais negativas ocasionadas pela organização. Além disso, o processo de diálogo e engajamento é auditado por terceiros.

6 – BALANÇO SOCIAL

Com relação à elaboração de relatório sobre os aspectos econômicos, sociais e ambientais de suas atividades, a empresa:

- a) Não vejo aplicação disso em nossa empresa.
- b) Elabora sem regularidade definida um balanço social com informações sobre suas ações sociais e ambientais.

- c) Elabora anualmente um balanço social, descrevendo suas ações sociais e ambientais e incorporando aspectos quantitativos.
- d) Produz, com amplo envolvimento interno, um balanço social facilmente acessível, que aborda aspectos sociais, ambientais e econômicos de suas atividades, contendo exclusivamente resultados favoráveis.
- e) Elabora balanço social com envolvimento de partes interessadas externas, integrando as dimensões social, ambiental e econômica de suas atividades e incluindo resultados desfavoráveis e os respectivos desafios, com metas para o próximo período.

TEMA: Público Interno

SUBTEMA: DIÁLOGO E PARTICIPAÇÃO

7 — RELAÇÕES COM SINDICATOS

Quanto à participação de empregados em sindicatos e ao relacionamento com seus representantes, a empresa:

- a) Não vejo aplicação disso em nossa empresa.
- b) Não exerce pressão sobre os empregados envolvidos em atividades sindicais.
- c) Não exerce pressão e oferece liberdade para a atuação dos sindicatos no local de trabalho.
- d) Além de permitir a atuação dos sindicatos no local de trabalho, fornece informações sobre as condições de trabalho e se reúne periodicamente com os sindicatos para ouvir sugestões e negociar reivindicações.
- e) Além disso, possui canal de comunicação consolidado com os sindicatos, mantendo-os informados e fornecendo-lhes dados financeiros e relativos a objetivos estratégicos que afetem os empregados para subsidiar as discussões.

8 — GESTÃO PARTICIPATIVA

Quanto ao envolvimento dos empregados na gestão, a empresa:

- a) Não vejo aplicação disso em nossa empresa.
- b) Disponibiliza informações sobre a empresa (histórico, missão, visão, políticas, organograma, mercados, principais parceiros, clientes etc.) e treina os empregados (no momento da admissão, em programas de integração, em treinamento sobre novos produtos e serviços, em seminários e palestras sobre novas políticas e estratégias etc.) para que possam compreendê-las e analisá-las.
- c) Além disso, disponibiliza para os empregados informações econômico-financeiras.
- d) Além do exposto nos dois estágios anteriores, tem um processo estruturado de discussão e análise das informações econômico-financeiras com seus empregados, a fim de prepará-los para contribuírem com os comitês de gestão ou nas decisões estratégicas, apresentando informações importantes para a gestão de riscos e oportunidades.
- e) Representantes dos empregados participam ativamente dos comitês de gestão ou das decisões estratégicas e têm comunicação regular com os membros da governança.

SUBTEMA: RESPEITO AO INDIVÍDUO**9 — COMPROMISSO COM O FUTURO DAS CRIANÇAS****No tratamento da questão do combate ao trabalho infantil, a empresa:**

- a) Não vejo aplicação disso em nossa empresa.
- b) Além de respeitar a legislação brasileira, que proíbe o trabalho a pessoas com menos de 16 anos (exceto a condição de aprendiz, entre os 14 e 18 anos), discute internamente a importância da educação e as consequências do trabalho infantil.
- c) Além de respeitar a legislação que proíbe o trabalho infantil e discutir a questão internamente, possui projetos que contribuem para o desenvolvimento dos filhos de seus empregados (inclusive dos terceirizados), estimulando suas competências técnicas e psicossociais (cidadania, esportes, artes etc.).
- d) Além do descrito no estágio anterior, desenvolve ou apóia projetos para as crianças e adolescentes da comunidade.
- e) Coordena seus projetos com outros realizados na comunidade, atua junto ao poder público em benefício da criança e do adolescente e estimula que as políticas e programas da empresa relacionados ao tema sejam replicados em toda a cadeia produtiva.

10 — COMPROMISSO COM O DESENVOLVIMENTO INFANTIL**Considerando sua contribuição para o desenvolvimento infantil no país e o compromisso com os direitos das crianças, a empresa:**

- a) Não vejo aplicação disso em nossa empresa.
- b) Obedece a legislação em vigor relativa à proteção à maternidade, paternidade, amamentação e creche, proibindo formalmente qualquer tipo de discriminação à mulher gestante e a empregados (mulheres e homens, incluindo terceirizados) com filhos menores de 6 anos de idade em processos admissionais, em promoções ou na mobilidade interna.
- c) Possui políticas ou iniciativas internas para facilitar a consulta pré-natal e o acompanhamento da infância dos filhos de seus empregados (mulheres e homens, incluindo terceirizados) e oferece orientação médica, nutricional e psicológica específica para acompanhamento desses períodos, a fim de assegurar que as competências para o desenvolvimento integral dessas crianças (sobrevivência, desenvolvimento, participação e proteção) sejam alcançadas.
- d) Por compreender que o sucesso dessas políticas e/ou iniciativas está relacionado à formação educacional os pais e à sua condição de vida, integra esse aspecto às ações destinadas ao desenvolvimento pessoal e profissional de seus empregados. Além disso, desenvolve campanhas de orientação voltadas para a comunidade e estende a discussão do tema a seus fornecedores.
- e) Entende que a proteção à maternidade e à infância é um direito e uma contribuição fundamental para o desenvolvimento das presentes e futuras gerações e se envolve na elaboração, aperfeiçoamento, execução, controle ou avaliação de políticas públicas voltadas para a promoção dos direitos da infância.

11 — VALORIZAÇÃO DA DIVERSIDADE**Reconhecendo a obrigação ética das empresas de combater todas as formas de discriminação negativa e de valorizar as oportunidades oferecidas pela riqueza da diversidade de nossa sociedade, a empresa:**

- a) Não vejo aplicação disso em nossa empresa.

- b) Segue rigorosamente a legislação relacionada a preconceito e discriminação negativa e se declara contra comportamentos discriminatórios que não promovam igualdade de oportunidades no ambiente interno e na relação com seus clientes, fornecedores e comunidade de entorno.
- c) Além disso, promove a diversidade por meio de normas escritas que proíbem práticas discriminatórias negativas, regulando os processos de seleção, admissão e promoção, bem como a mobilidade interna, e orientando sobre o encaminhamento de possíveis denúncias.
- d) Além de possuir normas escritas e canais para possíveis denúncias contra práticas discriminatórias negativas, realiza treinamentos e seminários de conscientização específicos sobre o tema e utiliza indicadores para identificar áreas problemáticas e estabelecer estratégias de recrutamento e promoção.
- e) Estende essas ações a toda a cadeia produtiva e participa de fóruns de valorização de segmentos em desvantagem, como negros (pretos e pardos), mulheres, pessoas com deficiência e pessoas acima de 45 anos de idade, entre outros segmentos e situações.

12 — COMPROMISSO COM NÃO-DISCRIMINAÇÃO E PROMOÇÃO DA EQUIDADE RACIAL

Considerando a formação da sociedade brasileira e as persistentes desvantagens que caracterizam a situação da população negra (pretos e pardos) no país, a empresa:

- a) Não vejo aplicação disso em nossa empresa.
- b) Segue rigorosamente a legislação em vigor que proíbe a discriminação racial no mundo do trabalho e assume internamente uma postura contrária a qualquer tipo de preconceito em relação a todas as partes interessadas. Exige em contrato que a legislação seja cumprida rigorosamente também pelos empregados terceirizados.
- c) Realiza censo interno periódico para avaliar necessidades, situações ou áreas críticas em relação à equidade racial. Essas informações são utilizadas para subsidiar o planejamento de ações afirmativas, reforçar as campanhas de conscientização, rever processos e políticas etc.
- d) Possui compromisso público de promover a equidade racial, materializada por meio de políticas formais de gestão de pessoas que priorizam a equidade e pela promoção de ações afirmativas para garantir oportunidades iguais para negros nos processos de admissão, promoção e mobilidade interna.
- e) Além de manter programas de desenvolvimento profissional, coaching e/ou mentoring voltados para empregados negros, estimula a promoção da igualdade racial em toda sua cadeia produtiva e investe em programas para a comunidade que tenham o mesmo objetivo, contribuindo na conscientização da sociedade sobre o tema.

13 — COMPROMISSO COM A PROMOÇÃO DA EQUIDADE DE GÊNERO

Com o objetivo de cooperar para combater o preconceito, ampliar as chances das mulheres no mercado de trabalho e sua capacitação para funções especializadas, a empresa:

- a) Não vejo aplicação disso em nossa empresa.
- b) Segue rigorosamente a Constituição Brasileira que proíbe a discriminação de gênero no mundo do trabalho e assume internamente uma postura contrária a qualquer tipo de preconceito em relação a todas as partes interessadas. Exige em contrato que a legislação seja cumprida também pelos empregados terceirizados.
- c) Realiza censo interno periódico para avaliar necessidades, situações ou áreas críticas em relação à equidade de gênero. Essas informações são utilizadas para subsidiar o planejamento de ações afirmativas, campanhas de conscientização etc.

d) Possui compromisso público de promover a equidade de gênero, materializada por meio de políticas formais de gestão de pessoas que garantam oportunidades iguais para mulheres e homens nos processos de admissão, promoção e mobilidade interna. Realiza ações afirmativas para garantir oportunidades iguais de crescimento para as mulheres e os homens que trabalham na empresa.

e) Além de manter programas de desenvolvimento profissional, coaching e/ou mentoring específico para as mulheres, a fim de estimular a formação de lideranças femininas na empresa, envida esforços para que a atitude de promover a equidade de gênero seja replicada em toda a sua cadeia produtiva e investe em programas da comunidade que tenham por objetivo a valorização da mulher.

14 — RELAÇÕES COM TRABALHADORES TERCEIRIZADOS

Em suas relações com trabalhadores terceirizados e/ou com os fornecedores desses serviços, a empresa:

a) Não vejo aplicação disso em nossa empresa.

b) Mantém relação contratual dentro dos parâmetros legais de co-responsabilidade pelo cumprimento das obrigações trabalhistas e previdenciárias.

c) Monitora periodicamente o cumprimento dos requisitos estabelecidos na contratação, exigindo que sejam feitos ajustes que garantam o correto cumprimento da legislação.

d) Além de monitorar o cumprimento da legislação, negocia com seus fornecedores para que proporcionem a seus empregados níveis salariais compatíveis com as médias de mercado.

e) Oferece ao trabalhador terceirizado as mesmas condições de saúde e segurança e o acesso a benefícios básicos gozados pelos empregados regulares, como transporte, alimentação, creche, ambulatório etc.

SUBTEMA: TRABALHO DECENTE

15 — POLÍTICA DE REMUNERAÇÃO, BENEFÍCIOS E CARREIRA

Em sua política de remuneração, benefícios e carreira, a empresa:

a) Não vejo aplicação disso em nossa empresa.

b) Busca superar os pisos salariais firmados com os sindicatos.

c) Trata os empregados como um recurso, estimulando-os por meio da remuneração e do investimento em seu desenvolvimento profissional, segundo política estruturada de carreira, e levando em conta as habilidades necessárias para seu desempenho atual.

d) Valoriza competências potenciais, estimulando os empregados por meio da remuneração e do investimento em seu desenvolvimento profissional e levando em conta sua capacidade de crescimento e o desenvolvimento de novas habilidades.

e) Trata os empregados como sócios e, além de valorizar competências potenciais por meio da remuneração e do desenvolvimento profissional, estabelece mecanismos para que seus representantes participem da formulação de políticas de remuneração e benefícios, desenvolvimento profissional e mobilidade interna.

16 — CUIDADOS COM SAÚDE, SEGURANÇA E CONDIÇÕES DE TRABALHO

Visando assegurar boas condições de trabalho, saúde e segurança, a empresa:

a) Não vejo aplicação disso em nossa empresa.

b) Cumpre rigorosamente as obrigações legais e tem planos e metas para alcançar os padrões de excelência em saúde, segurança e condições de trabalho em seu setor.

- c) Possui indicadores para monitorar os planos e metas para ultrapassar os padrões de excelência em saúde, segurança e condições de trabalho em seu setor.
- d) Além disso, desenvolve campanhas regulares de conscientização e pesquisa o nível de satisfação dos empregados em relação ao tema, evidenciando áreas críticas.
- e) Além de desenvolver campanhas e realizar pesquisas, conta com a participação dos empregados na definição das metas e indicadores de desempenho relacionados a condições de trabalho, saúde e segurança, os quais são incluídos no planejamento estratégico e divulgados amplamente.

17 — COMPROMISSO COM O DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL E A EMPREGABILIDADE

Para desenvolver seus recursos humanos, a empresa:

- a) Não vejo aplicação disso em nossa empresa.
- b) Promove atividades de treinamento pontuais, focadas no desempenho de tarefas específicas.
- c) Mantém atividades sistemáticas de desenvolvimento e capacitação, visando o aperfeiçoamento contínuo de todo o seu pessoal e considerando a aplicabilidade em sua função atual.
- d) Além de promover capacitação contínua, oferece a seus empregados bolsas de estudo ou similares para a aquisição de conhecimentos com impacto positivo em sua empregabilidade, independentemente da aplicabilidade em sua função atual.
- e) Promove capacitação contínua em todos os níveis hierárquicos e oferece a seus empregados bolsas de estudo ou similares para a aquisição de conhecimentos, com impacto positivo em sua empregabilidade, independentemente da aplicabilidade em sua função atual.

18 — COMPORTAMENTO NAS DEMISSÕES

Para conduzir processos demissionais, a empresa:

- a) Não vejo aplicação disso em nossa empresa.
- b) Segue rigorosamente a legislação em vigor e fornece ao demitido orientações em relação aos procedimentos necessários. Em caso de necessidade de redução de pessoal, procura analisar alternativas de contenção (como verificar com outras empresas a possibilidade de transferência temporária do excedente de empregados, reduzir a carga horária etc.) e redução de despesas, para evitar demissão em massa.
- c) Possui políticas e processos demissionais que permitem que as decisões sejam tomadas com base em avaliações por competência técnica, psicológica e comportamental, que garantem a impessoalidade da decisão e permitem acesso às informações que balizaram o processo como forma de propiciar o crescimento profissional da(s) pessoa(s) demitada(s). Caso haja necessidade de demissão em massa, analisa indicadores socioeconômicos (idade, estado civil, número de dependentes etc.) para orientar prioridades.
- d) Oferece serviços de recolocação e manutenção de benefícios por tempo determinado ao trabalhador demitido sem justa causa. Caso haja necessidade de demissão em massa, realiza previamente um programa de demissão voluntária, oferecendo a manutenção de benefícios por tempo determinado, salário por ano de casa etc.
- e) Além disso, financia a recapacitação (mentoring, coaching etc.) dos empregados demitidos sem justa causa.

19 — PREPARAÇÃO PARA APOSENTADORIA

Visando preparar seus empregados para a aposentadoria, a empresa:

- a) Não vejo aplicação disso em nossa empresa.
- b) Oferece informações básicas quanto à obtenção da aposentadoria.
- c) Orienta e oferece assessoramento regular quanto a modificações na legislação, alternativas e procedimentos administrativos necessários para a obtenção da aposentadoria.
- d) Desenvolve atividades sistemáticas de orientação (coletiva e individual), aconselhamento e preparação para a aposentadoria, discutindo seus aspectos psicológicos e de planejamento financeiro.
- e) Além de possuir programa sistemático de preparação interna, oferece oportunidades de aproveitamento da capacidade de trabalho dos aposentados.

TEMA: Meio Ambiente

SUBTEMA: RESPONSABILIDADE COM AS GERAÇÕES FUTURAS

20 – COMPROMISSO COM A MELHORIA DA QUALIDADE AMBIENTAL

Para tratar com a devida relevância e responsabilidade os impactos ambientais resultantes de suas atividades, a empresa:

- a) Não vejo aplicação disso em nossa empresa.
- b) Além de cumprir rigorosamente os parâmetros e requisitos exigidos pela legislação nacional, desenvolve programas internos de melhoramento ambiental.
- c) Além disso, prioriza políticas preventivas e possui área ou comitê responsável pelo meio ambiente.
- d) Trata a questão ambiental como tema transversal em sua estrutura organizacional e a inclui no planejamento estratégico.
- e) Ao desenvolver novos negócios (ou novos modelos para negócios já existentes), leva em conta, desde a concepção, os princípios da sustentabilidade ambiental e as oportunidades a ela relacionadas.

21 – EDUCAÇÃO E CONSCIENTIZAÇÃO AMBIENTAL

Visando contribuir para a conscientização da população quanto aos desafios ambientais decorrentes da atividade humana e cultivar valores de responsabilidade ambiental, a empresa:

- a) Não vejo aplicação disso em nossa empresa.
- b) Desenvolve ações de educação ambiental e treinamento de empregados sobre essa temática, pontualmente ou em decorrência de pressão externa (como exigências do governo, crises de fornecimento etc.).
- c) Desenvolve sistematicamente atividades de educação ambiental focadas no público interno, disponibilizando informações e promovendo discussões.
- d) Além de campanhas internas, desenvolve campanhas de conscientização e educação ambiental dirigidas a familiares de empregados, fornecedores, consumidores e clientes e à comunidade do entorno imediato da empresa.
- e) Além de desenvolver campanhas, apóia ou participa de projetos educacionais em parceria com organizações não-governamentais e ambientalistas, exercendo liderança social em favor dessa causa.

SUBTEMA: GERENCIAMENTO DO IMPACTO AMBIENTAL**22 – GERENCIAMENTO DOS IMPACTOS SOBRE O MEIO AMBIENTE E DO CICLO DE VIDA DE PRODUTOS E SERVIÇOS****Considerando os impactos ambientais causados por seus processos e produtos ou serviços, a empresa:**

- a) Não vejo aplicação disso em nossa empresa.
- b) Produz estudos de impacto ambiental segundo exigências da legislação e foca sua ação preventiva nos processos que oferecem dano potencial à saúde e risco à segurança de seus empregados.
- c) Além de cumprir a obrigação legal, conhece e desenvolve ações para prevenir os principais impactos ambientais causados por seus processos e produtos ou serviços e realiza regularmente atividades de controle e monitoramento.
- d) Possui sistemas de gestão ambiental padronizados e formalizados, incluindo ampla identificação de riscos, plano de ação, alocação de recursos, treinamento de empregados e auditoria.
- e) Além de possuir sistema de gestão ambiental, produz estudos de impacto em toda a cadeia produtiva; desenvolve parceria com fornecedores visando a melhoria de seus processos de gestão ambiental e participa da destinação final dos produtos e processos pós-consumo.

23 – SUSTENTABILIDADE DA ECONOMIA FLORESTAL**Com o objetivo de contribuir com a conservação das florestas e combater sua exploração ilegal e predatória, bem como proteger a biodiversidade, a empresa:**

- a) Não vejo aplicação disso em nossa empresa.
- b) Reconhece a importância de verificar a origem e a cadeia de produção dos insumos madeireiros e florestais utilizados em sua operação diária e/ou processo produtivo, mas não tem política interna ou programa específico.
- c) Tem política ou programa específico para verificar a origem e a cadeia de produção dos insumos madeireiros e florestais utilizados em sua operação diária e/ou processo produtivo.
- d) Os insumos madeireiros e florestais utilizados na operação diária e/ou processo produtivo possuem certificação de origem e da cadeia de custódia.
- e) Os insumos madeireiros e florestais utilizados nas instalações e/ou nos produtos da empresa possuem certificação de origem e/ou da cadeia de custódia.

24 – MINIMIZAÇÃO DE ENTRADAS E SAÍDAS DE MATERIAIS**Com o objetivo de prevenir e reduzir danos ambientais e otimizar processos, a empresa:**

- a) Não vejo aplicação disso em nossa empresa.
- b) Sem alterar seu padrão tecnológico atual, tem procurado reduzir o consumo de energia, de água, de produtos tóxicos e de matérias-primas e implantar processos para a destinação adequada de resíduos.
- c) Tem investido na atualização do seu padrão tecnológico, visando a redução e/ou a substituição de recursos de entrada e a reutilização de resíduos (pela própria empresa ou por terceiros).
- d) Além de investir na redução e na reutilização de recursos, possui processo para medir, monitorar e auditar periodicamente os aspectos ambientais significativos relacionados ao consumo de recursos naturais e à produção de resíduos e dejetos, estabelecendo periodicamente novas metas.

e) Está próxima de atingir alto nível de sustentabilidade ambiental por meio de estratégias de reutilização e compensação ambiental que abranjam todo o sistema produtivo.

TEMA: Fornecedores

SUBTEMA: SELEÇÃO, AVALIAÇÃO E PARCERIA COM FORNECEDORES

25 – CRITÉRIOS DE SELEÇÃO E AVALIAÇÃO DE FORNECEDORES

Para regular suas relações com fornecedores e parceiros, a empresa:

- a) Não vejo aplicação disso em nossa empresa.
- b) Possui políticas de seleção e avaliação de fornecedores e parceiros conhecidas pelas partes envolvidas e baseadas apenas em fatores como qualidade, preço e prazo.
- c) Possui normas conhecidas de seleção e avaliação de fornecedores que contemplam critérios e exigências relativas ao cumprimento da legislação trabalhista, previdenciária e fiscal.
- d) Além de critérios básicos de respeito à legislação, suas normas de seleção e avaliação de fornecedores incluem critérios específicos de responsabilidade social, como proibição do trabalho infantil, relações de trabalho adequadas e adoção de padrões ambientais.
- e) Além de adotar os critérios descritos anteriormente, estimula e coleta evidências de que seus fornecedores reproduzem suas exigências quanto à responsabilidade social para seus respectivos fornecedores e monitoram esses critérios periodicamente.

26 – TRABALHO INFANTIL NA CADEIA PRODUTIVA

Nas suas relações com fornecedores e parceiros, a empresa:

- a) Não vejo aplicação disso em nossa empresa.
- b) Possui políticas formais com o objetivo de contribuir para a erradicação do trabalho infantil, discute a questão com os fornecedores e os estimula a cumprir a legislação.
- c) Além de discutir a questão, possui cláusula específica sobre a proibição do trabalho infantil em seus contratos com fornecedores.
- d) Além de possuir essa cláusula, verifica seu cumprimento periodicamente e realiza campanhas de conscientização para todos os fornecedores, assumindo publicamente a postura de repúdio à mão-de-obra infantil.
- e) Articula programas e atividades que visam erradicar o trabalho infantil de forma geral, em parceria com organizações da sociedade civil e/ou do poder público.

27 – TRABALHO FORÇADO (OU ANÁLOGO AO ESCRAVO) NA CADEIA PRODUTIVA

Nas suas relações com fornecedores e parceiros, a empresa:

- a) Não vejo aplicação disso em nossa empresa.
- b) Cumpre rigorosamente a legislação e possui políticas formais com o objetivo de contribuir para a erradicação do trabalho forçado, exigindo dos fornecedores o cumprimento da legislação.
- c) Além disso, confere periodicamente o cumprimento da lei e inclui a proibição do trabalho forçado como cláusula específica em seus contratos com fornecedores.

d) Além de possuir essa cláusula, verifica seu cumprimento periodicamente e realiza campanhas de conscientização para todos os fornecedores, assumindo publicamente uma postura de repúdio ao trabalho forçado.

e) Articula programas e atividades que visam erradicar o trabalho forçado de forma geral, em parceria com organizações da sociedade civil e/ou do poder público.

28 – APOIO AO DESENVOLVIMENTO DE FORNECEDORES

Com relação a fornecedores de igual ou menor porte, a empresa:

a) Não vejo aplicação disso em nossa empresa.

b) Negocia com transparência e estabelece relações contratuais apenas com base em critérios comerciais.

c) Contribui para a melhoria do padrão gerencial dos fornecedores, disponibilizando informações e promovendo atividades conjuntas de treinamento.

d) Além de contribuir para a melhoria gerencial dos fornecedores, mantém com eles relações comerciais duradouras e utiliza critérios de negociação que consideram seu crescimento futuro.

e) Além de contribuir para o crescimento de seus fornecedores de igual ou menor porte, estimula e facilita seu envolvimento em projetos sociais e ambientais.

TEMA: Consumidores e clientes

SUBTEMA: DIMENSÃO SOCIAL DO CONSUMO

29 — POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO COMERCIAL

Considerando a influência de sua política de comunicação comercial na criação de uma imagem de credibilidade e confiança, a empresa:

a) Não vejo aplicação disso em nossa empresa.

b) Atua rigorosamente de acordo com a legislação de defesa do consumidor. Focaliza suas estratégias de comunicação nos objetivos relacionados a volume de vendas e resultados financeiros.

c) Tem uma política formal de comunicação, alinhada com seus valores e princípios e abrangendo todo o seu material de comunicação, tanto interno quanto externo.

d) Tem consciência de seu papel na formação de valores e de padrões de consumo e comportamento da sociedade e tem procedimentos específicos para que sua comunicação possibilite a criação de valores positivos na sociedade como forma de contribuir com o desenvolvimento sustentável.

e) Além dessa política de comunicação, desenvolve parceria com fornecedores, distribuidores, assistência técnica e representantes de consumidores visando criar uma cultura de responsabilidade e transparência na comunicação.

30 — EXCELÊNCIA NO ATENDIMENTO

Quanto a seu compromisso com a qualidade dos serviços de atendimento ao consumidor/cliente, a empresa:

a) Não vejo aplicação disso em nossa empresa.

- b) Possui um atendimento básico receptivo, amplamente divulgado, focado na informação e na solução de demandas individuais.
- c) Proporciona fácil acesso do consumidor/cliente ao serviço ou informação de seu interesse, registra e comunica internamente as manifestações dele, resolvendo rápida e individualmente as demandas e orientando-o sobre os procedimentos adotados.
- d) Além de registrar as manifestações e resolver rapidamente as demandas, possui processos que incluem a procura das causas dos problemas e a utilização dessas informações para aprimorar a qualidade dos produtos e serviços.
- e) Promove melhoria contínua de seu atendimento, priorizando o diálogo e o engajamento das partes interessadas no processo.

31 — CONHECIMENTO E GERENCIAMENTO DOS DANOS POTENCIAIS DE PRODUTOS E SERVIÇOS
Quanto ao conhecimento e gerenciamento dos danos potenciais de seus produtos e serviços, a empresa:

- a) Não vejo aplicação disso em nossa empresa.
- b) Realiza esporadicamente estudos e pesquisas técnicas sobre danos potenciais de seus produtos e serviços para os consumidores e clientes.
- c) Realiza regularmente estudos e pesquisas técnicas sobre riscos potenciais e divulga as informações obtidas para parceiros comerciais, adotando medidas preventivas ou corretivas quando detectados riscos de falhas. Disponibilizam informações detalhadas sobre seus produtos e serviços a seus consumidores e clientes.
- d) Além disso, por meio do diálogo constante, obtém envolvimento ativo de seu público interno, fornecedores, distribuidores, consumidores e clientes no aperfeiçoamento contínuo dos produtos e serviços, substituindo componentes, tecnologias e procedimentos para minimizar ou evitar riscos à saúde e à segurança do consumidor ou cliente.
- e) Além disso, os valores e princípios da empresa, o desenvolvimento sustentável e a ética são considerados dimensões importantes na concepção ou reformulação, fabricação e venda de seus produtos ou na prestação de serviços.

TEMA: Comunidade

SUBTEMA: RELAÇÕES COM A COMUNIDADE LOCAL

32 — GERENCIAMENTO DO IMPACTO DA EMPRESA NA COMUNIDADE DE ENTORNO
Considerando seus possíveis impactos na vida da comunidade (demanda sobre centros de saúde e lazer, creches, transporte público, tráfego de veículos etc.), a empresa:

- a) Não vejo aplicação disso em nossa empresa.
- b) Procura tomar medidas reparadoras em resposta a reclamações e manifestações da comunidade.
- c) Conhece em profundidade seus impactos na comunidade, possui processo estruturado para registrar reclamações e promove reuniões sistemáticas para informar lideranças locais sobre as providências tomadas.
- d) Possui uma política formal de antecipar-se a demandas da comunidade e informá-la sobre atuais e futuros planos e impactos de suas atividades, envolvendo a comunidade na resolução dos problemas.

e) Além de possuir uma política formal de relacionamento com a comunidade, mantém comitês permanentes ou grupos de trabalho com a participação de lideranças locais para analisar suas atividades e monitorar seus impactos.

33 — RELAÇÕES COM ORGANIZAÇÕES LOCAIS

Com relação às organizações comunitárias, ONGs e equipamentos públicos (escola, postos de saúde etc.) presentes no seu entorno, a empresa:

- a) Não vejo aplicação disso em nossa empresa.
- b) Conhece superficialmente suas atividades e responde pontualmente a eventuais pedidos de apoio.
- c) Apóia várias entidades com doações, financiamento e implementação de projetos, divulgando experiências bem-sucedidas.
- d) Participa da elaboração e implantação de projetos conjuntos com entidades locais, mantendo parcerias de longo prazo e capacitando lideranças envolvidas.
- e) Atua em parceria com entidades locais, buscando influenciar políticas públicas, estabelecendo alianças e participando de diversas redes, a fim de maximizar sua contribuição para o desenvolvimento local.

SUBTEMA: AÇÃO SOCIAL

34 — FINANCIAMENTO DA AÇÃO SOCIAL

O financiamento da ação social da empresa é baseado em:

- a) Não vejo aplicação disso em nossa empresa.
- b) Verba variável, administrada arbitrariamente por diretor ou gerente, em resposta a solicitações externas.
- c) Verbas definidas em orçamento anual, geridas com transparência por comitê ou grupo de trabalho, conforme critérios preestabelecidos.
- d) Programa social estruturado ou investimento social privado, gerenciado por equipe especializada, com dotação orçamentária estável e com público, metas e estratégias definidos.
- e) Programa social estruturado ou investimento social privado que conta com mecanismo próprio para a geração de receita, estando assegurada sua continuidade a longo prazo (fundo patrimonial e/ou percentual fixo sobre o faturamento da empresa).

35 — ENVOLVIMENTO COM A AÇÃO SOCIAL

Como forma de concretizar sua ação social, a empresa:

- a) Não vejo aplicação disso em nossa empresa.
- b) Faz doações de produtos e recursos financeiros, cede instalações, mobiliza o trabalho voluntário de seus empregados e/ou desenvolve projetos sociais próprios.
- c) Além de doações e/ou projetos sociais corporativos, cede horas de seus empregados ou equipamentos para atividades ligadas a esses projetos.
- d) Além desse apoio, possui política pela qual cede suas competências técnicas, tecnológicas e gerenciais para fortalecer os projetos sociais (corporativos ou realizados por terceiros).

e) Além de apoio material e aporte de competências, envolve as organizações ou lideranças locais no desenho e na implementação dos projetos sociais e intercede junto a outros organismos, públicos ou privados, pela concretização desses projetos.

TEMA: Governo e Sociedade

SUBTEMA: TRANSPARÊNCIA POLÍTICA

36 — CONTRIBUIÇÕES PARA CAMPANHAS POLÍTICAS

Com relação ao financiamento de partidos políticos e de candidatos a cargos públicos, a empresa:

- a) Não vejo aplicação disso em nossa empresa.
- b) Quando financia, o faz limitando a decisão aos membros da alta direção, dentro dos parâmetros estabelecidos pela legislação.
- c) Quando financia, fundamenta-se em regras e critérios definidos internamente, permitindo ao público interno o acesso às informações sobre a decisão tomada.
- d) A decisão de financiamento ou não financiamento é tomada de forma transparente (por meio de políticas escritas, do código de conduta e/ou declaração de valores etc.), permitindo às partes interessadas acesso as informações e requerendo do financiado a respectiva comprovação e registro da doação.
- e) Além do descrito no estágio anterior, promove campanhas de conscientização política, cidadania e importância do voto, envolvendo todos os empregados e outras partes interessadas.

37 — CONSTRUÇÃO DA CIDADANIA PELAS EMPRESAS

Em relação ao seu papel na construção da cidadania, a empresa:

- a) Não vejo aplicação disso em nossa empresa.
- b) Desenvolve atividades eventuais com foco na educação para a cidadania, abordando direitos e deveres.
- c) Desenvolve periodicamente atividades de educação para a cidadania e permite a livre discussão e troca de informações sobre temas políticos.
- d) Além disso, promove ou apóia, em parceria com organizações que trabalham com o tema, a realização de debates e fóruns de discussão com os candidatos a cargos eletivos, com o objetivo de assegurar o voto consciente.
- e) Assume o papel de formar cidadãos e desenvolve programas de educação para a cidadania, tanto internamente quanto em sua cadeia de produção e na comunidade de entorno, exercendo sua liderança na discussão de temas como participação popular e combate à corrupção em seu município.

38 — PRÁTICAS ANTICORRUPÇÃO E ANTIPROPINA

No relacionamento com autoridades, agentes e fiscais do poder público, em todos os níveis, a empresa:

- a) Não vejo aplicação disso em nossa empresa.
- b) Procura evitar situações que envolvam favorecimento a agentes do poder público, mas não tem procedimentos formais nem divulgados de controle e punição.

c) Mantém postura reconhecida pelo público interno quanto à proibição de favorecimento direto ou indireto de agentes do poder público.

d) Assume compromisso público de combate à corrupção e à propina, possui normas escritas (em documento específico, no código de conduta etc.), as quais são divulgadas amplamente ao público interno e externo (fornecedores, consumidores, e representantes do poder público com os quais se relaciona), e mantém procedimentos formais de controle, punição e auditoria em caso de ocorrência.

e) Ciente de que a erradicação das práticas ilegais, imorais e antiéticas depende também da divulgação, facilitação ou educação, busca envolver um número cada vez maior de partes interessadas, como fornecedores, clientes, entidades parceiras etc., em iniciativas de combate à corrupção e à propina, disseminando o tema, ensinando sobre a utilização de ferramentas correlatas etc.

SUBTEMA: LIDERANÇA SOCIAL

39 — LIDERANÇA E INFLUÊNCIA SOCIAL

Buscando exercer sua cidadania por meio de associações e fóruns empresariais, a empresa:

a) Não vejo aplicação disso em nossa empresa.

b) Participa de comissões e grupos de trabalho relacionados à defesa e promoção dos interesses específicos do seu ramo ou setor de negócio.

c) Participa de comissões e grupos de trabalho relacionados a questões de interesse público.

d) Participa ativamente, contribuindo com recursos humanos ou financeiros, de processos de elaboração de propostas de interesse público e de caráter socioambiental.

e) Tem membros de sua alta direção envolvidos na articulação, viabilização e fortalecimento de propostas de caráter socioambiental em diálogo com outras empresas, associações ou autoridades públicas visando sua adoção.

40 — PARTICIPAÇÃO EM PROJETOS SOCIAIS GOVERNAMENTAIS

Em seu envolvimento com as atividades sociais realizadas por entidades governamentais, a empresa:

a) Não vejo aplicação disso em nossa empresa.

b) Contribui apenas com o pagamento de impostos.

c) Contribui ocasionalmente com o poder público na realização de eventos e atividades pontuais e/ou apóia financeiramente programas e projetos do poder público em resposta a solicitações das autoridades.

d) Contribui regularmente com recursos humanos, técnicos ou financeiros para a realização de projetos específicos e localizados de entidades governamentais.

e) Participa ativamente da elaboração, aperfeiçoamento, execução, controle e avaliação de políticas públicas de interesse geral, contribuindo para seu fortalecimento.

Público Interno

TRABALHO DECENTE

		15 - Política de Remuneração, Benefícios e Carreira					16 - Cuidados com Saúde, Segurança e Condições de Trabalho					17 - Compromisso com o Desenvolvimento Profissional e a Empregabilidade					18 - Comportamento nas Demissões					19 - Preparação para Aposentadoria				
		a	b	c	d	e	a	b	c	d	e	a	b	c	d	e	a	b	c	d	e	a	b	c	d	e
GRUPO I	Entrevistado I.1				1			1								1					1					1
	Entrevistado I.2				1					1						1				1					1	
	Entrevistado I.3		1					1						1					1						1	
	Entrevistado I.4				1					1				1					1						1	
GRUPO II	Entrevistado II.1				1			1						1					1						1	
	Entrevistado II.2				1			1					1						1						1	
	Entrevistado II.3				1					1					1				1						1	
	Entrevistado II.4				1			1						1					1						1	
	Entrevistado II.5	1						1					1					1							1	
	Entrevistado II.6			1						1				1					1						1	
GRUPO III	Entrevistado III.1				1					1				1					1						1	
	Entrevistado III.2				1			1					1						1						1	
	Entrevistado III.3				1			1						1					1						1	
	Entrevistado III.4				1			1							1				1						1	
	Entrevistado III.5				1					1					1				1						1	
	Entrevistado III.6				1					1					1				1						1	
	Entrevistado III.7				1				1						1				1						1	
	Entrevistado III.8				1					1					1				1						1	
	Entrevistado III.9				1					1					1				1						1	
GRUPO IV	Entrevistado IV.1	1					1								1		1								1	
	Entrevistado IV.2			1					1					1					1						1	
	Entrevistado IV.3			1					1					1					1						1	
	Entrevistado IV.4				1					1					1				1						1	
	Entrevistado IV.5			1						1			1						1						1	
	Entrevistado IV.6			1						1					1				1						1	
	Entrevistado IV.7			1						1					1				1						1	
	Entrevistado IV.8			1						1					1				1						1	
	Entrevistado IV.9				1					1					1				1						1	
	Entrevistado IV.10			1						1					1				1						1	
GRUPO IV	Entrevistado IV.11				1					1				1					1						1	
	Entrevistado IV.12				1					1				1					1						1	
	Entrevistado IV.13				1					1					1				1						1	
	Entrevistado IV.14				1					1					1				1						1	
	Entrevistado IV.15	1					1								1		1								1	

Meio Ambiente

		RESPONSABILIDADE COM AS GERAÇÕES FUTURAS					GERENCIAMENTO DO IMPACTO AMBIENTAL																			
		<u>20 - Compromisso com a Melhoria da Qualidade Ambiental</u>					<u>21 - Educação e Conscientização Ambiental</u>					<u>22 - Gerenciamento dos Impactos sobre o Meio Ambiente e do Ciclo de Vida de produtos e</u>					<u>23 - Sustentabilidade da Economia Florestal</u>					<u>24 - Minimização de Entradas e Saídas de Materiais</u>				
		a	b	c	d	e	a	b	c	d	e	a	b	c	d	e	a	b	c	d	e	a	b	c	d	e
GRUPO I	Entrevistado I.1					1	1					1					1									1
	Entrevistado I.2		1								1		1					1								1
	Entrevistado I.3		1						1					1										1		
	Entrevistado I.4					1					1				1				1							1
GRUPO II	Entrevistado II.1			1						1					1				1							1
	Entrevistado II.2		1					1					1					1						1		
	Entrevistado II.3				1					1				1					1					1		
	Entrevistado II.4		1				1				1			1			1							1		
	Entrevistado II.5	1					1						1					1				1				
	Entrevistado II.6				1						1				1				1					1		
GRUPO III	Entrevistado III.1			1				1					1						1					1		
	Entrevistado III.2					1					1			1					1					1		
	Entrevistado III.3										1			1					1					1		
	Entrevistado III.4					1		1						1					1					1		
	Entrevistado III.5		1						1				1					1						1		
	Entrevistado III.6			1				1					1					1						1		
	Entrevistado III.7		1						1					1				1						1		
	Entrevistado III.8					1					1			1							1					1
	Entrevistado III.9				1						1		1					1						1		

Meio Ambiente

		RESPONSABILIDADE COM AS GERAÇÕES FUTURAS										GERENCIAMENTO DO IMPACTO AMBIENTAL														
		<u>20 - Compromisso com a Melhoria da Qualidade Ambiental</u>					<u>21 - Educação e Conscientização Ambiental</u>					<u>22 - Gerenciamento dos Impactos sobre o Meio Ambiente e do Ciclo de Vida de produtos e</u>					<u>23 - Sustentabilidade da Economia Florestal</u>					<u>24 - Minimização de Entradas e Saídas de Materiais</u>				
		a	b	c	d	e	a	b	c	d	e	a	b	c	d	e	a	b	c	d	e	a	b	c	d	e
GRUPO IV	Entrevistado IV.1	1					1					1						1								1
	Entrevistado IV.2		1							1		1					1					1				
	Entrevistado IV.3	1					1					1					1					1				
	Entrevistado IV.4		1						1				1					1					1			
	Entrevistado IV.5		1							1			1					1				1				
	Entrevistado IV.6		1					1					1							1				1		
	Entrevistado IV.7			1			1									1			1				1			
	Entrevistado IV.8		1					1					1				1									1
	Entrevistado IV.9		1								1			1				1					1			
	Entrevistado IV.10				1						1			1				1						1		
	Entrevistado IV.11				1						1			1					1							1
	Entrevistado IV.12				1			1						1			1									1
	Entrevistado IV.13																	1						1		
	Entrevistado IV.14				1					1						1	1						1			
	Entrevistado IV.15		1				1					1					1					1				

Fornecedores

		SELEÇÃO, AVALIAÇÃO E PARCERIA COM FORNECEDORES																			
		<u>25 - Critérios de Seleção e Avaliação de Fornecedores</u>					<u>26 - Trabalho Infantil na Cadeia Produtiva</u>					<u>27 - Trabalho Forçado (ou Análogo ao Escravo) na Cadeia Produtiva</u>					<u>28 - Apoio ao Desenvolvimento de Fornecedores</u>				
		a	b	c	d	e	a	b	c	d	e	a	b	c	d	e	a	b	c	d	e
GRUPO I	Entrevistado I.1				1		1								1						1
	Entrevistado I.2		1				1					1									1
	Entrevistado I.3		1						1				1						1		
	Entrevistado I.4				1				1			1							1		

Fornecedores

SELEÇÃO, AVALIAÇÃO E PARCERIA COM FORNECEDORES

		<u>25 - Critérios de Seleção e Avaliação de Fornecedores</u>					<u>26 - Trabalho Infantil na Cadeia Produtiva</u>					<u>27 - Trabalho Forçado (ou Análogo ao Escravo) na Cadeia Produtiva</u>					<u>28 - Apoio ao Desenvolvimento de Fornecedores</u>				
		a	b	c	d	e	a	b	c	d	e	a	b	c	d	e	a	b	c	d	e
GRUPO II	Entrevistado II.1		1					1					1						1		
	Entrevistado II.2			1			1					1								1	
	Entrevistado II.3		1					1					1						1		
	Entrevistado II.4		1				1					1								1	
	Entrevistado II.5		1				1					1						1			
	Entrevistado II.6		1				1					1						1			
GRUPO III	Entrevistado III.1		1				1						1								1
	Entrevistado III.2		1				1					1							1		
	Entrevistado III.3			1			1					1									1
	Entrevistado III.4		1					1						1				1			
	Entrevistado III.5			1			1					1						1			
	Entrevistado III.6		1				1						1								
	Entrevistado III.7			1				1					1								1
	Entrevistado III.8			1			1					1						1			
	Entrevistado III.9			1			1					1									1
GRUPO IV	Entrevistado IV.1		1				1					1						1			
	Entrevistado IV.2	1					1					1						1			
	Entrevistado IV.3	1					1					1					1				
	Entrevistado IV.4		1				1					1						1			
	Entrevistado IV.5		1				1					1					1				
	Entrevistado IV.6		1					1				1							1		
	Entrevistado IV.7		1				1					1					1				
	Entrevistado IV.8			1				1				1					1				
	Entrevistado IV.9				1					1					1						1
	Entrevistado IV.10				1			1					1						1		
	Entrevistado IV.11			1					1					1							1
	Entrevistado IV.12	1					1						1				1				
	Entrevistado IV.13			1				1							1			1			
	Entrevistado IV.14		1					1					1					1			
	Entrevistado IV.15		1				1					1							1		

Consumidores e Clientes

DIMENSÃO SOCIAL DO CONSUMO

		<u>29 - Política de Comunicação Comercial</u>					<u>30 - Excelência no Atendimento</u>					<u>31 - Conhecimento e Gerenciamento dos Danos Potenciais de Produtos e Serviços</u>				
		a	b	c	d	e	a	b	c	d	e	a	b	c	d	e
GRUPO I	Entrevistado I.1				1						1					1
	Entrevistado I.2			1						1						1
	Entrevistado I.3			1					1						1	
	Entrevistado I.4					1					1					1
GRUPO II	Entrevistado II.1			1						1				1		
	Entrevistado II.2			1						1		1				
	Entrevistado II.3				1				1							1
	Entrevistado II.4			1						1				1		
	Entrevistado II.5	1						1					1			
	Entrevistado II.6					1		1							1	
GRUPO III	Entrevistado III.1				1					1						1
	Entrevistado III.2				1					1						1
	Entrevistado III.3					1					1					1
	Entrevistado III.4			1						1			1			
	Entrevistado III.5					1				1						1
	Entrevistado III.6															
	Entrevistado III.7				1				1				1			
	Entrevistado III.8				1					1						1
	Entrevistado III.9				1					1		1				
GRUPO IV	Entrevistado IV.1	1							1			1				
	Entrevistado IV.2		1								1				1	
	Entrevistado IV.3	1					1							1		
	Entrevistado IV.4			1				1					1			
	Entrevistado IV.5					1				1			1			
	Entrevistado IV.6			1							1		1			
	Entrevistado IV.7	1					1					1				
	Entrevistado IV.8				1						1		1			
	Entrevistado IV.9					1				1					1	
	Entrevistado IV.10					1				1		1				
	Entrevistado IV.11			1					1					1		
	Entrevistado IV.12		1				1									1
	Entrevistado IV.13				1				1							
	Entrevistado IV.14				1					1			1			
	Entrevistado IV.15	1					1					1				

Comunidade

		RELAÇÕES COM A COMUNIDADE LOCAL					AÇÃO SOCIAL														
		<u>32 - Gerenciamento do Impacto da Empresa na Comunidade de Entorno</u>					<u>33 - Relações com Organizações Locais</u>					<u>34 - Financiamento da Ação Social</u>					<u>35 - Envolvimento com a Ação Social</u>				
		a	b	c	d	e	a	b	c	d	e	a	b	c	d	e	a	b	c	d	e
GRUPO IV	Entrevistado IV.1	1						1					1					1			
	Entrevistado IV.2	1					1					1					1				
	Entrevistado IV.3	1					1						1						1		
	Entrevistado IV.4	1							1				1						1		
	Entrevistado IV.5		1				1								1				1		
	Entrevistado IV.6		1						1			1							1		
	Entrevistado IV.7	1					1					1					1				
	Entrevistado IV.8	1					1					1					1				
	Entrevistado IV.9					1					1					1					1
	Entrevistado IV.10		1					1					1								1
	Entrevistado IV.11		1						1						1					1	
	Entrevistado IV.12	1							1						1			1			
	Entrevistado IV.13					1			1							1					1
	Entrevistado IV.14	1									1		1					1			
	Entrevistado IV.15		1					1							1			1			

Governo e Sociedade

		TRANSPARÊNCIA POLÍTICA															LIDERANÇA SOCIAL														
		36 - Contribuições para Campanhas Políticas					37 - Construção da Cidadania pelas Empresas					38 - Práticas Anticorrupção e Antipropina					39 - Liderança e Influência Social					40 - Participação em Projetos Sociais Governamentais									
		a	b	c	d	e	a	b	c	d	e	a	b	c	d	e	a	b	c	d	e	a	b	c	d	e					
GRUPO I	Entrevistado I.1		1				1									1					1				1						
	Entrevistado I.2		1				1										1								1						
	Entrevistado I.3		1					1						1						1						1					
	Entrevistado I.4				1			1							1						1					1					
GRUPO II	Entrevistado II.1	1						1						1						1					1						
	Entrevistado II.2	1						1					1				1								1						
	Entrevistado II.3		1						1					1						1					1						
	Entrevistado II.4	1						1						1			1								1						
	Entrevistado II.5	1						1				1						1								1					
	Entrevistado II.6		1							1					1					1						1					
GRUPO III	Entrevistado III.1	1					1					1						1							1						
	Entrevistado III.2	1						1							1					1						1					
	Entrevistado III.3	1					1					1					1									1					
	Entrevistado III.4	1						1					1					1							1						
	Entrevistado III.5	1					1					1					1								1						
	Entrevistado III.6		1							1					1			1				1									
	Entrevistado III.7	1						1					1					1								1					
	Entrevistado III.8	1								1						1					1				1						
	Entrevistado III.9	1						1				1					1									1					

Governo e Sociedade

		TRANSPARÊNCIA POLÍTICA															LIDERANÇA SOCIAL														
		36 - Contribuições para Campanhas Políticas					37 - Construção da Cidadania pelas Empresas					38 - Práticas Anticorrupção e Antipropina					39 - Liderança e Influência Social					40 - Participação em Projetos Sociais Governamentais									
		a	b	c	d	e	a	b	c	d	e	a	b	c	d	e	a	b	c	d	e	a	b	c	d	e					
GRUPO IV	Entrevistado IV.1	1					1					1					1							1							
	Entrevistado IV.2	1					1					1					1					1									
	Entrevistado IV.3	1					1					1					1						1								
	Entrevistado IV.4		1					1				1						1							1						
	Entrevistado IV.5	1						1				1					1					1									
	Entrevistado IV.6	1						1						1			1					1									
	Entrevistado IV.7	1					1					1					1					1									
	Entrevistado IV.8	1					1					1					1								1						
	Entrevistado IV.9					1					1					1					1					1					
GRUPO IV	Entrevistado IV.10	1					1							1			1							1							
	Entrevistado IV.11	1						1							1					1						1					
	Entrevistado IV.12	1					1						1				1									1					
	Entrevistado IV.13	1									1					1				1				1							
	Entrevistado IV.14		1					1					1					1						1							
	Entrevistado IV.15	1					1					1					1					1									

APÊNDICE C - RESPOSTAS PONTUADAS DOS EMPREGADOS, MÉDIA GERAL E DESVIO PADRÃO PARA CADA QUESTÃO DO QUESTIONÁRIO

AVALIAÇÃO		Questões																																								
Entrevistado	Grupo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	
I.1	Alta direção	4	3	3	3	2	1	1	2	2	3	3	2	2	1	4	2	5	4	1	5	2	1	1	3	4	1	3	4	4	5	5	4	5	3	5	2	1	5	5	3	
I.2	Alta direção	4	2	3	2	2	1	2	2	2	2	3	2	2	1	4	4	5	2	2	2	4	2	1	3	2	1	1	4	3	4	5	2	3	2	2	2	1	3	2	3	
I.3	Alta direção	3	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	-	1	2	3	2	3	3	2	2	2	3	1	2	2	3	2	3	3	3	4	2	3	2	3	2	2	3	3	4	
I.4	Alta direção	5	5	3	5	2	3	4	2	2	2	2	1	4	5	4	4	3	2	3	5	4	3	2	3	4	3	1	3	5	5	5	1	4	4	5	4	2	3	4	4	
II.1	Gerentes	3	2	2	2	2	4	2	2	2	3	2	2	2	3	4	2	4	2	3	3	3	3	2	3	2	2	2	3	3	4	3	2	3	2	3	2	3	1	2	3	3
II.2	Gerentes	3	2	3	2	2	1	4	2	1	2	3	2	2	2	4	2	2	2	1	2	2	2	1	2	3	1	1	4	3	4	1	2	2	2	2	1	2	2	1	3	
II.3	Gerentes	3	3	2	3	4	2	4	2	2	3	3	2	2	2	4	4	5	3	3	4	3	2	2	2	2	2	2	3	4	3	5	3	2	2	3	2	2	2	3	4	3
II.4	Gerentes	2	2	5	5	2	1	4	2	2	2	2	2	2	2	4	2	4	2	2	2	1	3	1	2	2	1	1	4	3	4	3	2	2	2	2	2	1	1	3	1	3
II.5	Gerentes	3	2	1	2	2	1	3	1	1	1	1	1	1	2	1	2	2	1	1	1	1	2	2	1	2	1	1	2	1	2	2	1	3	2	2	1	1	1	2	4	
II.6	Gerentes	5	2	2	2	2	2	1	2	1	3	-	-	-	2	3	2	3	2	1	4	4	2	1	2	2	1	1	2	4	2	3	1	3	2	2	2	2	3	3	3	4
III.1	Coordenadores	4	2	2	3	1	-	-	-	-	-	4	5	2	2	4	4	3	2	1	3	2	2	1	2	2	1	2	4	4	4	4	1	4	4	4	1	1	1	2	3	
III.2	Coordenadores	4	2	5	3	3	4	1	5	4	2	2	2	2	2	4	2	2	1	1	5	4	3	1	2	2	1	1	3	4	4	4	2	1	4	4	1	2	3	3	4	
III.3	Coordenadores	4	3	4	5	4	3	2	2	2	1	2	2	2	2	4	2	4	2	1	-	4	3	1	3	3	1	1	4	5	5	4	2	1	2	1	1	1	1	1	4	
III.4	Coordenadores	4	2	2	2	2	4	4	2	2	2	2	2	2	2	4	2	5	3	1	5	2	3	1	3	2	2	3	2	3	4	2	2	4	3	2	1	2	2	2	3	
III.5	Coordenadores	4	3	4	2	2	4	4	2	3	2	3	2	2	5	4	5	5	2	3	2	3	2	2	3	3	1	1	2	5	4	4	2	3	3	3	3	1	1	1	3	
III.6	Coordenadores	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4	5	2	2	3	2	2	2	2	2	1	2	-	-	-	-	-	4	2	2	2	2	3	2	2	
III.7	Coordenadores	-	2	3	2	3	2	3	2	2	3	2	2	2	2	4	3	4	3	5	2	3	3	2	2	3	2	2	4	4	3	2	2	3	4	2	1	2	2	2	4	
III.8	Coordenadores	2	3	3	4	2	2	2	2	1	2	-	1	4	2	4	-	4	3	-	5	5	3	5	4	3	1	1	2	4	5	4	2	4	4	3	1	3	4	4	3	
III.9	Coordenadores	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	5	-	2	4	1	2	4	5	2	1	3	3	1	1	4	4	5	1	1	3	2	3	1	2	2	1	4	
IV.1	Funcionários	3	2	-	2	2	1	1	2	1	1	1	1	4	1	1	1	5	1	1	2	1	1	2	4	2	1	1	2	1	3	1	1	2	2	1	1	1	1	1	2	
IV.2	Funcionários	4	2	2	2	4	5	1	2	1	1	1	1	1	2	3	2	2	2	1	2	4	1	1	1	1	1	1	2	2	5	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
IV.3	Funcionários	1	1	2	2	2	3	1	1	1	2	2	2	2	2	3	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	2	3	1	1	1	1	2	
IV.4	Funcionários	2	2	1	2	2	4	2	2	2	2	2	1	1	2	4	2	4	2	2	2	3	2	1	2	2	1	1	2	3	2	2	1	3	2	3	2	2	1	2	3	
IV.5	Funcionários	2	2	3	2	5	5	1	1	1	1	2	2	2	1	3	2	1	1	1	2	4	2	1	1	2	1	1	1	5	3	2	2	1	4	3	1	2	1	1	1	
IV.6	Funcionários	4	3	1	2	4	1	1	1	2	1	1	4	2	1	1	2	5	1	1	2	2	2	4	3	2	2	1	3	3	5	2	2	3	1	3	1	2	3	1	1	
IV.7	Funcionários	2	2	1	1	3	5	1	2	2	2	2	2	2	3	1	1	4	1	1	3	1	5	3	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
IV.8	Funcionários	2	2	2	1	2	2	2	1	1	1	1	2	4	1	1	2	1	2	5	2	2	2	1	4	3	2	1	1	4	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	
IV.9	Funcionários	3	2	3	2	2	2	4	2	2	3	2	2	4	4	4	2	4	2	3	2	5	3	2	2	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4
IV.10	Funcionários	4	2	5	2	5	1	3	2	2	2	3	1	1	3	3	4	5	3	2	5	5	3	2	3	4	2	2	3	5	3	1	2	2	2	5	1	1	3	1	2	
IV.11	Funcionários	4	3	4	5	4	5	2	2	3	5	4	2	4	4	4	5	3	3	3	5	5	3	3	4	3	3	3	4	3	3	2	3	4	4	1	2	4	4	4	4	
IV.12	Funcionários	5	4	2	5	2	3	1	2	1	1	2	1	2	1	4	4	2	2	1	4	2	3	1	4	1	1	2	1	2	1	5	1	3	4	2	1	1	2	1	4	
IV.13	Funcionários	4	2	5	2	2	2	1	2	2	2	5	2	4	5	4	2	-	-	-	-	-	-	2	3	3	2	4	2	4	3	-	5	3	5	5	1	5	5	4	3	
IV.14	Funcionários	4	3	2	2	2	4	2	2	2	2	2	2	3	3	4	4	3	2	5	4	4	1	2	2	2	2	2	4	4	2	1	5	2	2	2	2	2	2	2	2	
IV.15	Funcionários	2	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	4	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	3	1	1	1	2	2	4	2	1	1	1	1	
Média (total)		3,30	2,35	2,67	2,53	2,50	2,58	2,15	1,88	1,79	2,03	2,19	1,88	2,24	2,35	3,24	2,61	3,58	2,06	1,88	3,06	2,91	2,39	1,65	2,47	2,41	1,53	1,62	2,70	3,33	3,45	2,88	1,88	2,74	2,68	2,79	1,44	1,76	2,32	2,15	2,88	
Desvio padrão (total)		1,02	0,73	1,22	1,19	1,02	1,39	1,15	0,70	0,70	0,85	0,97	0,83	1,00	1,25	1,15	1,14	1,25	0,79	1,13	1,37	1,38	0,90	0,95	0,93	0,82	0,79	0,89	1,07	1,29	1,30	1,41	1,05	1,21	1,17	1,23	0,89	0,92	1,22	1,31	1,04	

APÊNDICE D - MÉDIA GERAL PARA CADA SUBTEMA DO QUESTIONÁRIO

Valores, Transparência e Governança

AUTO-REGULAÇÃO DA CONDUTA

questão	média
1	3,30
2	2,35
3	2,67
média geral	2,77
desvio pad.	0,40

RELAÇÕES TRANSPARENTES COM SOCIEDADE

questão	média
4	2,53
5	2,50
6	2,58
média geral	2,54
desvio pad.	0,03

Público Interno

DIÁLOGO E PARTICIPAÇÃO

questão	média
7	2,15
8	0,70
média geral	1,42
desvio pad.	1,03

RESPEITO AO INDIVÍDUO

questão	média
9	1,79
10	2,03
11	2,19
12	1,88
13	2,24
14	2,35
média geral	2,08
desvio pad.	0,20

TRABALHO DECENTE

questão	média
15	3,24
16	2,61
17	3,58
18	2,06
19	1,88
média geral	2,67
desvio pad.	0,73

Meio Ambiente

RESPONSABILIDADE COM GERAÇÕES FUTURAS

questão	média
20	3,06
21	2,91
média geral	2,99
desvio pad.	0,11

GERENCIAMENTO IMPACTO AMBIENTAL

questão	média
22	2,39
23	1,65
24	2,47
média geral	2,17
desvio pad.	0,45

Fornecedores**SELEÇÃO E PARCERIA COM FORNECEDORES**

questão	média
25	2,41
26	1,53
27	1,62
28	2,70
média geral	2,06
desvio pad.	0,58

Consumidores e Clientes**DIMENSÃO SOCIAL DO CONSUMO**

questão	média
29	3,33
30	3,45
31	2,88
média geral	3,22
desvio pad.	0,31

Comunidade**RELAÇÕES COM COMUNIDADE LOCAL**

questão	média
32	1,88
33	2,74
média geral	2,31
desvio pad.	0,61

AÇÃO SOCIAL

questão	média
34	2,68
35	2,79
média geral	2,74
desvio pad.	0,08

Governo e Sociedade**TRANSPARÊNCIA POLÍTICA**

questão	média
36	1,44
37	1,76
38	2,32
média geral	1,84
desvio pad.	0,45

LIDERANÇA SOCIAL

questão	média
39	2,15
40	2,88
média geral	2,51
desvio pad.	0,52

APÊNDICE E - MÉDIA GERAL PARA CADA GRUPO DE FUNCIONÁRIOS PARA CADA TEMA DO QUESTIONÁRIO

Valores, Transparência e Governança				
Questão	Alta Direção	Gerentes	Coordenadores	Funcionários
1	4,00	3,17	3,11	3,07
2	3,00	2,17	2,33	2,27
3	2,75	2,50	3,11	2,27
4	3,00	2,67	2,78	2,20
5	2,00	2,33	2,33	2,80
6	1,75	1,83	2,56	2,93
Média	2,75	2,45	2,70	2,59

Público Interno				
Questão	Alta Direção	Gerentes	Coordenadores	Funcionários
7	2,25	3,00	2,22	1,60
8	1,75	1,83	2,11	1,67
9	2,00	1,50	2,00	1,60
10	2,25	2,33	1,78	1,87
11	2,25	1,83	2,11	2,07
12	1,67	1,50	2,22	1,73
13	2,25	1,50	2,22	2,40
14	2,25	2,17	2,67	2,27
15	3,75	3,33	3,56	2,67
16	3,00	2,33	2,67	2,40
17	4,00	3,33	4,00	3,07
18	2,75	2,00	2,11	1,73
19	2,00	1,83	1,78	1,67
Média	2,47	2,19	2,42	2,06

Meio Ambiente				
Questão	Alta Direção	Gerentes	Coordenadores	Funcionários
20	3,50	2,67	3,22	2,60
21	3,00	2,33	3,33	2,67
22	2,25	2,33	2,56	2,20
23	1,25	1,50	1,78	1,73
24	2,75	2,00	2,67	2,47
Média	2,55	2,17	2,71	2,33

Fornecedores				
Questão	Alta Direção	Gerentes	Coordenadores	Funcionários
25	3,00	2,17	2,56	2,27
26	2,00	1,33	1,22	1,67
27	1,75	1,33	1,56	1,73
28	3,50	3,00	2,78	2,13
Média	2,56	1,96	2,03	1,95

Consumidores e Clientes				
Questão	Alta Direção	Gerentes	Coordenadores	Funcionários
29	3,75	3,00	3,67	2,93
30	4,25	3,17	3,78	2,93
31	4,75	2,83	2,78	2,07
Média	4,25	3,00	3,41	2,64

Comunidade				
Questão	Alta Direção	Gerentes	Coordenadores	Funcionários
32	2,25	1,83	1,56	1,87
33	3,75	2,50	3,00	2,40
34	2,75	2,00	3,11	2,67
35	3,75	2,33	2,67	2,80
Média	3,13	2,17	2,59	2,44

Governo e Sociedade				
Questão	Alta Direção	Gerentes	Coordenadores	Funcionários
36	2,50	1,33	1,11	1,40
37	1,50	1,83	1,78	1,80
38	3,50	2,50	2,11	2,07
39	3,50	2,33	2,00	1,80
40	3,50	3,33	3,33	2,27
Média	2,90	2,26	2,07	1,87

APÊNDICE F – GRÁFICOS DA PERCEPÇÃO DE CADA GRUPO DE FUNCIONÁRIOS

