

RESPONSABILIDADE SOCIAL: VALOR CORPORATIVO OU INDIVIDUAL? O CASO DO CONSÓRCIO DE ALUMÍNIO DO MARANHÃO*

Raimundo Pérciles Matos Barros**
Fernando Guilherme Tenório***

Resumo

O conceito de responsabilidade social corporativa acentua a divergência de opiniões acerca do seu significado. Os valores empresariais que direcionam as ações sociais na empresa são praticados pelos empregados. Este artigo tem como objetivo verificar se os valores empresariais voltados para a prática da responsabilidade social influenciam a prática espontânea de ações sociais dos empregados do Consórcio de Alumínio do Maranhão. A metodologia utilizada foi descritiva e explicativa, buscando descrever o fenômeno *responsabilidade social corporativa* e explicar suas dimensões e influência na prática espontânea de ações de *responsabilidade social*, sendo o instrumento utilizado para coleta dos dados o questionário semi-estruturado aplicado a uma amostra de 600 pessoas. As conclusões a respeito demonstram que os valores empresariais influenciam os empregados na prática espontânea de ações de *responsabilidade social*, bem como ressaltam a importância estratégica da responsabilidade social, independente da forma como ela possa se estabelecer. Finalmente, é organizado um conceito mais abrangente de responsabilidade social, que passa pelas diversas abordagens sobre o tema.

* Artigo originalmente publicado no 30^o Encontro Anual da Associação Nacional dos Cursos de Pós-Graduação em Administração (Enanpad 2006) em Salvador, BA. Posteriormente, foi incluído no livro *Responsabilidade social empresarial: teoria e prática*, 2^a edição – revista e ampliada, Editora FGV, 2006.

** Professor, Faculdade Atenas Maranhense-FAMA - Rua U Quadra 10 Nº 15 Rua Costa Azul Rec. Vinhais - São Luís-MA - CEP: 65070-600 - Fone: (98) 3236-9289 - e-mail: <raimundo.p.barros@alcoa.com.br>

*** Professor, Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas - EBAPE - Fundação Getulio Vargas – FGV, E-mail: <tenorio@fgv.br>

Introdução

As transformações ocorridas nas últimas décadas no contexto social e econômico trouxeram à tona necessidades que vão além da ótica da satisfação de clientes ou da geração de lucro aos acionistas, suscitando na sociedade diversos questionamentos sobre o tema responsabilidade social corporativa.

A interpretação acerca do conceito *responsabilidade social* pode representar as mais diversas formas, desde o âmbito legal e fiduciário até padrões de comportamento mais altos que os do cidadão. Outros entendem o conceito como comportamento eticamente responsável ou doações que denotam caridade (ASHLEY et al, 2003).

A partir da década de 1980, o termo *cidadania* passou a fazer parte do discurso do empresariado com maior frequência (GOLDBERG, 2001), pois o sentimento geral era o de que o Estado não supria as necessidades na área social, fazendo com que surgisse nas empresas a compreensão de que o papel delas não se limitava apenas ao contexto mercadológico.

A crise trazida pelo Estado neoliberal fez com que surgissem organizações não-governamentais para tentar prover a deficiência do Estado. A partir da década de 1990, a ideologia neoliberal continuou a conduzir o debate sobre *responsabilidade social*, reforçando a abordagem do desenvolvimento sustentável, que envolve as dimensões econômica, ambiental e empresarial (TENÓRIO et al, 2004, p.25). Dessa forma, as empresas contribuiriam para a melhoria da qualidade de vida da sociedade, garantindo sustentabilidade e perenidade aos negócios.

Em São Luís, capital do estado do Maranhão, cidade com aproximadamente 870.028 habitantes – dos quais, 837.584 vivendo na área urbana – e com taxa de alfabetização em torno de 93,1% (IBGE, Censo 2000), as necessidades não diferem do contexto nacional. Apesar da economia maranhense não estar majoritariamente voltada para o setor industrial, mas sim para o setor de comércio e serviços, a indústria representa novas oportunidades de emprego e renda, o que é um atrativo para a população rural migrar para a capital. O Consórcio de Alumínio do Maranhão é uma das principais indústrias ali instaladas e será objeto de estudo neste artigo.

Com base na premissa de que as ações de *responsabilidade social* nas empresas são pautadas por valores corporativos e de que os funcionários são regidos por tais valores, questiona-se até que ponto os valores empresariais voltados para a prática da responsabilidade social podem influenciar na prática de ações sociais espontâneas dos funcionários?

O artigo buscou verificar:

- se os valores empresariais voltados para a prática da *responsabilidade social* influenciam na prática espontânea de ações sociais dos empregados do Consórcio de Alumínio do Maranhão;
- analisar as ações de *responsabilidade social* da empresa na comunidade local;
- verificar a existência de políticas e programas de *responsabilidade social*;
- verificar o engajamento dos empregados nos programas e campanhas de *responsabilidade social*; e
- avaliar até que ponto os empregados praticam os preceitos de *responsabilidade social* na comunidade sob influência das ações oriundas da empresa.

Responsabilidade social empresarial – surgimento do conceito

Nos EUA e na Europa, a ética e responsabilidade social corporativa eram aceitas como doutrina até o século XIX, quando regras bastante rígidas ditavam como prerrogativa do Estado ou da monarquia a forma corporativa de conduzir os negócios, negando o interesse econômico privado (HOOD, 1998 apud ASHLEY et al, 2003, p.18).

Pinto e Lara (2003, p.2) consideram como marco no campo da responsabilidade social o lançamento do livro *Responsibility of the businessman* de Howard Bowen, em 1953, nos EUA. Ali, segundo eles, surgem as primeiras manifestações da idéia de inclusão de outros objetivos empresariais além do lucro.

Antes, porém, da filantropia corporativa, no século XVII, os líderes empresariais efetuavam donativos nos EUA. Entretanto, o faziam como pessoa física e não representando as empresas, além de não haver vínculo com os interesses corporativos, pois as restrições legais eram um fato na época (RODRIGUES; TEIXEIRA, 2003). Já ocorriam, então, práticas individuais voltadas para a filantropia, criando um caminho na direção da filantropia corporativa (VENTURA, 2003).

O altruísmo da filantropia empresarial pode ser visto a partir da idéia de que a qualidade de vida da sociedade depende da preocupação dos seus integrantes com o bem-estar do próximo (MARTINS, 2001). Da mesma forma, Alberoni e Veca (1990) reforçam as proposições de Bentham quanto ao utilitarismo como forma de buscar a felicidade coletiva e não a individual, sendo a sociedade a soma dos indivíduos que a compõem.

No contexto atual, a filantropia empresarial vem crescendo a cada dia no Brasil, e das diversas formas de atuar, a preferência se dá pelas ações filantrópicas que vinculam a compra de produtos de determinada empresa com a destinação da renda para instituições ou organizações assistencialistas (LOPEZ PARRA, 2004). Cada vez mais podemos verificar ações nessa linha, e é necessário ampliar a discussão a respeito e entender a real motivação dessas ações.

Melo Neto e Froes (2001, p.26) também enfatizam que a filantropia baseia-se no “assistencialismo”, no auxílio aos pobres, aos desvalidos, desfavorecidos, miseráveis, excluídos e enfermos. Vislumbram a filantropia como uma “simples doação” e a *responsabilidade social* como uma “ação transformadora”, uma nova forma de inserção social e de ação na busca efetiva da solução de problemas.

Melo Neto e Brennand (2004) afirmam que a filantropia e o assistencialismo têm consolidado em nossas empresas a prática de ações de curto prazo, imediatas e pontuais. Geralmente, essas ações privilegiam as pessoas que residem nas comunidades mais próximas das instalações da empresa, que, na maioria das vezes, pouco tem a ver com o foco de seus negócios, caracterizando o que denominam “externalidades econômicas de ações comunitárias”.

A relação filantrópica empresarial ou corporativa, entretanto, deve ser vista também com certa cautela, haja vista que pode ser pano de fundo para intenções mercadológicas. Contudo, em sua essência, essa forma inicial de *responsabilidade social* é prática nas organizações; muitas vezes, combinando-se com outras formas a serem entendidas a *posteriori*.

Cidadania empresarial

Antes de tentarmos citar as diversas formas de apresentação da *cidadania empresarial*, faz-se necessário entender o termo *cidadania*. Na Constituição Federal de 1988 é registrado que:

Todos são iguais perante a lei, sem distinção de qualquer natureza, garantindo-se aos brasileiros e aos estrangeiros no país a inviolabilidade do direito à vida, à liberdade, à igualdade, à segurança e à propriedade.
(BRASIL, 2000, cap.I, art. 5º)

Apesar da referência feita na Constituição brasileira, ainda existe uma distância muito grande entre o ideal e o real. O estado de carência de elevado percentual da população e a

ausência de políticas públicas que garantam a efetividade de tais direitos, talvez, possam contribuir para um distanciamento do que se configura como *cidadania* e se aproxime da legitimação do que possa configurar-se como *cidadania empresarial*.

As divergências sobre a conceituação de *responsabilidade social* têm certa similaridade quanto à adequação de um conceito para cidadania corporativa. Pinto e Lara (2003) chamam a atenção para o fato de alguns autores se referirem à cidadania empresarial como responsabilidade social corporativa. Outros se referem a ela como ética corporativa e, mais recentemente, a interação entre os negócios e o ambiente social dão a conotação necessária ao termo, que deve identificar uma série de comportamentos que definam o desempenho social dos negócios.

A *cidadania empresarial* tem sido utilizada, ultimamente, para demonstrar o envolvimento da empresa em programas sociais de participação comunitária, incentivando o trabalho voluntário, compartilhando sua capacidade gerencial e investindo em projetos sociais. Não pode ser confundida com o conceito de voluntariado empresarial, pois segundo Szazi (2001), a ação voluntária contribui para a *cidadania empresarial*.

Não há, entretanto uniformidade de conceito para a *cidadania corporativa*, assim como não há para a *responsabilidade social*. Carroll (1991) sugere significados para as diversas dimensões que a *cidadania corporativa* pode assumir, de acordo com as exigências dos *stakeholders*: econômica, legal, ética e filantrópica. Destaca as faces da *cidadania corporativa* com o constructo denominado “pirâmide da responsabilidade social ou da *cidadania corporativa*”, e ao rever o constructo dessas dimensões, o autor enfatiza que as dimensões se relacionam intimamente, apesar do freqüente conflito entre elas. Ressalta também que uma dimensão não existe separadamente das outras e que ao adotar o conjunto delas, a empresa estaria adotando a cidadania corporativa (CARROL, 1991).

A *cidadania empresarial* abre espaço para a discussão sobre a quem as ações sociais das empresas devem interessar e como se dá essa relação nos meios empresariais por partes muitas vezes externas à organização, sendo necessário o entendimento da abordagem do conceito de *responsabilidade social* do ponto de vista dos *stakeholders*.

A responsabilidade social sob a ótica dos *stakeholders*

A expressão *responsabilidade social*, apesar de muito falada e difundida nos mais diversos segmentos, sejam eles empresariais ou civis, é algo ainda a ser estudado com maior profundidade, pois seu dinamismo e extensão o requerem. As empresas vivem em seu dia-a-dia o espectro da incerteza e há a necessidade de mitigar a influência desta na continuidade do negócio.

É unanimidade entre os autores o entendimento de que as empresas estão ligadas direta ou indiretamente a diversas pessoas, grupos ou entidades que possuem interesses nas mesmas. Há uma complexa rede de relacionamentos diretos ou implícitos entre os *stakeholders*, o que configura a necessidade de olhar a *responsabilidade social* sob outra ótica.

Para Freeman (1984), “*stakeholders* são qualquer grupo ou indivíduo que é afetado por ou pode afetar a realização dos objetivos de uma organização”. As relações entre as empresas e o ambiente em geral não foram abordadas de um ponto de vista abrangente até a década de 1980, ignorando-se alguns *stakeholders* e marginalizando-se outros. Essa forma de administração estratégica era perfeitamente aceitável em ambientes de relativa estabilidade, não em um mundo de turbulências.

O autor propõe a divisão dos *stakeholders* em dois grupos (primários e secundários), de acordo com os direitos estabelecidos nos recursos organizacionais. Os *stakeholders* primários são os que possuem direitos legais sobre os recursos organizacionais (acionistas e

credores). Os *stakeholders* secundários são aqueles cujo direito sobre os recursos organizacionais está de alguma forma baseado em critérios éticos (comunidade, consumidores e funcionários).

A abordagem dos *stakeholders* é uma abordagem estratégica que integra a análise econômica, política e moral, na qual é ativamente planejado que rumo a empresa tomará. Essa abordagem considera necessário não omitir ou segregar nenhuma parte que tenha interesse na empresa, nem mesmo a que implique uma relação de conflito ou concorrência. A separação em partes ou grupos mais ou menos importantes não deve existir. A empresa tem que questionar não apenas qual o seu propósito, encorajando os gerentes a articularem a criação e o compartilhamento de valores que aproximem seus *stakeholders*; mas também que responsabilidade a administração tem para com estes, direcionando os gerentes a articularem como o negócio irá relacionar-se com as partes interessadas.

Clarkson (1995) afirma que *stakeholders* são pessoas ou grupos que têm, ou reivindicam posse, direitos ou interesses em uma organização e, uma vez que tenham interesses e reivindicações similares, podem ser classificados como pertencentes ao mesmo grupo, como empregados, acionistas, clientes ou fornecedores. Frombrun et al (2000) inserem no conjunto de *stakeholders* proposto por Freeman, os agentes reguladores, a mídia, os ativistas e os parceiros comerciais, asseverando que as empresas podem ter oportunidades de ganhos e de minimizar riscos a partir das ações de *responsabilidade social* e sua relação com esses *stakeholders* envolvidos.

Para Wright et al (2000, p.99), os vários *stakeholders* terão objetivos gerais diferentes para a empresa, cada um deles enxergando a empresa de uma perspectiva diferente. Discorre que há uma árdua tarefa da alta administração em conciliar e satisfazer cada *stakeholder* e, ao mesmo tempo, focar em seu próprio conjunto de objetivos. Existe, entretanto, a visão tradicional da empresa focada no acionista e, dessa forma, a alta administração e o conselho de administração estariam comprometidos num primeiro plano com os proprietários. Segundo Wright et al (2000) uma perspectiva mais ampla reconhece a complexidade das empresas e que estas dependem dos recursos ambientais, não podendo maximizar apenas os interesses de um único *stakeholder*.

Alguns autores, por sua vez, demonstram certo cuidado com relação à perspectiva de maximização equilibrada dos *stakeholders* citada por Freeman e McVea (1991) e Wright et al (2000). Child (1969 apud WRIGHT et al, 2000) propõe que os planos de opções de ações e os altos salários aproximam mais os interesses da alta administração e dos acionistas. Jensen (2000) contrapõe-se à teoria dos *stakeholders* argumentando que a lógica da empresa é seguir apenas uma função-objetivo, ou seja, a busca da maximização do valor de mercado da empresa, em concordância com Friedman (1970, apud WRIGHT et al, 2000), ressaltando que os aspectos propostos por Freeman (1984) são apenas aspectos de estratégia e tática empresarial que não perdem de vista a função de criação de valor para a empresa.

Para Ashley et al (2003, p.37), há diversas orientações estratégicas das empresas quanto à *responsabilidade social* e algumas alternativas podem ser verificadas com relação ao foco necessário na relação da empresa com cada grupo de *stakeholder*, podendo essas estratégias serem combinadas entre si.

As empresas em consonância com o mercado, que a cada dia que passa demonstra instabilidade quanto à forma de reagir aos estímulos empresariais, têm buscado o ambiente estratégico para fazer valer seu princípio natural de existência, a continuidade, identificando e implantando formas de manterem-se competitivas, independente do contexto onde atuam.

A responsabilidade social como diferencial competitivo

A pressão exercida pela sociedade sobre as organizações para que sejam socialmente mais justas e responsáveis faz com que a *responsabilidade social* avance à medida que a competição torna-se cada vez mais globalizada entre as empresas, que buscam cada vez mais se diferenciar frente aos concorrentes.

Para Tenório et al (2004, p.24), na década de 1980, com a retomada da ideologia liberal-econômica e com a globalização, o conceito de *responsabilidade social* empresarial se transforma, revestindo-se de argumentos a favor do mercado. Assim o mercado torna-se o responsável pela regulação e fiscalização das práticas empresariais. Além do Estado, o consumidor passa a ser também agente das mudanças necessárias, por meio do boicote ou protestos aos produtos das empresas que de alguma forma desrespeitam direitos legítimos ou causem danos ao meio ambiente.

Cheibub e Locke (2002) propõem quatro modelos básicos das diferentes formas das empresas se inserirem em seu meio social de forma responsável. Esses modelos possuem duas dimensões, uma com dois extremos: o primeiro voltado para os acionistas ou donos (modelo dos *stockholders*) e o segundo, para os grupos que têm relação com uma empresa e que podem se beneficiar, mediata ou imediatamente, de suas ações. Considera-se nesse último, além de outros possíveis grupos sociais, a comunidade em que a empresa se localiza, seus acionistas e, até mesmo, seus trabalhadores (modelo *stakeholders*).

A segunda dimensão trata dos motivos de ações sociais empresariais. De um lado, aquelas ações que tenham objetivo mais amplo que os imediatamente ligados aos interesses da empresa (motivações de ordem moral e valorativa) e de outro, ações que atendam aos interesses imediatos das empresas (motivos instrumentais).

Na discussão da questão das formas de *responsabilidade social*, há uma tendência no Brasil a se privilegiar a filantropia e o idealismo ético, ressaltando a dimensão valorativa e ética da *responsabilidade social* (CHEIBUB; LOCKE, 2002). A posição progressista se baseia no interesse da própria empresa, mas vai além das atividades produtivas, muitas vezes, inserindo atores não ligados a essas atividades. O último modelo denota a ausência de *responsabilidade social*, e para alguns esse modelo é a essência da *responsabilidade social empresarial* tratada por Milton Friedman, maximização dos objetivos produtivos e retornos.

O compromisso dos atores empresariais não deve estar voltado apenas para os interesses de maximização dos retornos, mas também para a continuidade da empresa no ambiente em que está inserida, primando pelas relações e interação com a comunidade, caracterizando uma estratégia que a mantenha competitiva a partir da dimensão social, sendo necessário a inclusão de valores empresariais na forma de administrar, para que essa relação seja vista como correta.

Valor corporativo

A necessidade primordial de manterem-se competitivas e as mudanças impelidas pelo contexto globalizado têm forçado as empresas a responderem a esses desafios adotando o compromisso com a sustentabilidade (MANCINI et al, 2003). É fato que o entendimento de sustentabilidade relaciona-se no contexto atual com o meio ambiente; entretanto, esse termo tem sido associado aos valores empresariais como condição de sobrevivência e prerrogativa ética.

Essa nova visão de mundo contribui para a adoção de novos valores e novas práticas de gestão que integram os interesses organizacionais mais diversos, como: crescimento econômico, desenvolvimento social e proteção do meio ambiente (MANCINI et al, 2003).

Segundo Tamayo e Porto (2005, p.22), quando falamos de valores pensamos no que é importante para nossas vidas, e cada um de nós possui diversos valores com importância

também variada. Características dos valores foram listadas por Schwartz (apud TAMAYO; PORTO, 2005): valores são crenças; valores são um constructo motivacional; valores transcendem situações e ações específicas; valores guiam a seleção e avaliação de ações, políticas, pessoas e eventos e valores são ordenados pela importância relativa dos demais. A distinção entre um valor e o outro se dá por meio do tipo de objetivo ou motivação que esse valor expressa. MANCINI et al (2003) propõem que ao estudarem-se as organizações, a ética e os valores estão ligados com a cultura dessas organizações e, de certa forma, a associação de um novo valor às organizações remetem à necessidade de mudança. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), inserem a cultura como elemento da mudança do ponto de vista organizacional e asseveram não ser coerente a mudança isolada; *destarte*, a cultura deve estar ligada às demais mudanças na organização.

Os valores individuais possuem características próprias do que é importante para o indivíduo. Eles se diferenciam dos valores organizacionais, na medida em que o indivíduo mesmo não concordando, pessoalmente, acaba verificando que são importantes para a organização em que trabalha. Esses valores organizacionais possuem uma hierarquia e são os princípios ou crenças relativos à estrutura e às formas de comportamento desejáveis pela organização que orientam a vida da empresa a serviço dos interesses individuais e coletivos (TAMAYO; GODIM, 1996).

A importância dada aos valores pelo indivíduo está atrelada aos hábitos, à cultura e a suas motivações pessoais. Pode ter, de certa forma, congruência com os valores organizacionais, os quais implicam necessariamente preferência e distinção entre o importante e o secundário, entre o que tem valor e o que não tem.

As perspectivas do negócio, as questões de sustentabilidade e o enfoque estratégico passaram a ser o tema em voga para os acionistas e a sociedade, auferindo à responsabilidade socioambiental um título atual, na forma de evidenciar, na prática, atitudes e comportamentos diante dessas questões. Essas atitudes e comportamentos refletem posturas individuais e organizacionais determinadas por padrões éticos que norteiam a forma de governar da organização.

A dimensão ética

A linha ética que a evolução do conceito de *responsabilidade social* vem seguindo ao longo do tempo tem mudado a forma de pensar de dirigentes e acionistas, assim como a de toda a sociedade. Pode-se dizer que há uma institucionalização da sensibilidade para os problemas sociais (VENTURA, 2003). As organizações têm sido pressionadas a participar e a se tornarem mais solidárias com a sociedade, sob a ameaça de serem abandonadas por seus consumidores.

As organizações têm buscado ao longo dos últimos anos estabelecer padrões de ética e de responsabilidade social em suas atividades e formas de gestão, mas em muitos casos têm se limitado a criar códigos de ética (ASHLEY et al, 2003). As abordagens sobre a questão ética e a responsabilidade social são as mais diversas, voltando-se tanto para o aspecto moral na condução dos negócios, quanto para aspecto cultural, entre outros.

Srouf (2003, p.31) afirma que “a ética diz respeito à disciplina teórica, ao estudo sistemático, os valores morais correspondem às representações imaginárias que dizem aos agentes sociais o que se espera deles, quais comportamentos são bem-vindos e quais não”. Ao adotarem códigos de conduta e regras de comportamento, as coletividades adotam uma moral, definindo o que é correto ou incorreto, ainda que haja múltiplas coletividades e, por conseguinte múltiplas “morais”. Em sua análise Srouf (2003), ressalta que a ética empresarial significa estudar e tornar inteligível a moral vigente nas empresas capitalistas contemporâneas. O ponto de partida ético empresarial está em uma premissa altruísta, tendo

como objeto de estudo os valores morais, altruísta ou egoísta, sendo estas o norte que justifica o discurso empresarial.

Para Pena (2003), no caminho da construção da ética nos negócios, observa-se, por um lado, uma tendência a valorizar a dimensão do negócio, fazendo da ética uma mera variável do processo administrativo, e, por outro, uma tendência a valorizar a dimensão ética criando certa distância entre o discurso e a prática exercida no interior das organizações. Ashley et al (2003) afirmam que as tentativas das organizações de estabelecer padrões de ética e de *responsabilidade social* em suas atividades e formas de gerir os negócios têm se limitado a criar códigos de ética. Verifica-se a partir do proposto por Srouf (2003), a preocupação com o particular e não com o universal, demonstrando de certa forma ênfase no aspecto instrumental.

A racionalidade da responsabilidade social é algo que suscita e instiga maior entendimento. Weber (1964, p.5 apud LOPES PARRA, 2004, p.78) discorre que a ação social poderá ser classificada conforme os tipos, dependendo da racionalidade que a motive:

1. racional, ajustada pelos fins (racionalidade instrumental): determinada por comportamentos esperados tanto dos objetos do mundo exterior quanto dos outros homens;
2. racional, ajustada pelos valores (racionalidade substantiva): determinada pela crença consciente em valores – éticos, estéticos, religiosos ou sob qualquer outra forma que se manifestem – próprios e absolutos de uma conduta, sem relação alguma com o resultado;
3. afetiva: especialmente orientada pela afetividade e por estados sentimentais do momento;
4. tradicional: determinada por um costume arraigado.

Na perspectiva exposta por Weber, o ideal seria que a racionalidade da *responsabilidade social* fosse pautada por valores sem relação com os resultados. Do ponto de vista da sociedade, entretanto, a própria ênfase dada à competitividade contrapõe-se a tal perspectiva, demonstrando que empiricamente a racionalidade do ponto de vista empresarial aproxima-se mais da racionalidade instrumental. Lopez Parra (2004, p.124) propõe que desejável, portanto, seria:

Entender que *responsabilidade social* pode ser permeada e constituída por três tipos de racionalidade: a corporativa, espelho da weberiana; a racionalidade regulada, focada em regulamentar o movimento; e a racionalidade substantiva, em que se valoriza a dimensão humana e social. Esse espaço de interseção entre as racionalidades abrigaria a responsabilidade social em suas múltiplas motivações. (LOPEZ PARRA, 2004; p.124)

É nesse contexto que as organizações, para legitimar sua atuação, têm elaborado a partir dos valores morais de um grupo e da própria empresa, os códigos de ética que precisam ser seguidos para que não sejam feridos os valores morais preestabelecidos. Entretanto, as pressões exercidas pela sociedade vão além dos códigos de ética, e o papel das empresas na sociedade torna-se cada vez mais amplo e complexo, ameaçando inclusive funções que *a priori* seriam do Estado.

As relações entre o terceiro setor e as empresas

As demandas sociais existentes na sociedade vêm evoluindo sistematicamente ao longo dos tempos no mundo. O terceiro setor, caracterizado por um paralelo entre o governo,

considerado o primeiro, e as empresas privadas, consideradas o segundo, tem buscado suprir a lacuna existente entre os dois outros setores, ao propiciar recursos que minimizem ou satisfaçam essas demandas sociais. Constituído por iniciativas de caráter privado e de voluntários em torno de um sentido ou enfoque público, prioriza os objetivos sociais, em vez de econômicos (FRANCO et al, 2003).

A postura proativa adotada pela sociedade, de não ficar apática diante do descaso do Estado, tampouco diante das ações de mercado que não se preocupam com a coletividade, fez surgirem as entidades sem fins lucrativos, das quais partem ações muito abrangentes e que têm entre suas principais funções, ser uma extensão do Estado (CAMARGO et al, 2001, p.20).

No entanto, a responsabilidade pela solução dos problemas da sociedade não pode ser atribuída somente ao terceiro setor. Há uma grande preocupação a esse respeito, no sentido de não serem corrompidos papéis, nem exercidas indevidamente atribuições, tanto do primeiro quanto do segundo setor.

Para Salomon (1998), o crescimento das ONGs é conseqüência das dificuldades do Estado, da crise ambiental global e do aumento do nível de pobreza no mundo, podendo ser verificada empiricamente a relação de influência que as mesmas exercem junto ao Estado e às empresas. Para Tenório (2004, p.50), o enfraquecimento do setor público, sob a proposta do “Estado mínimo”, gerou como solução a “delegação e/ou descentralização” das ações de minimização das mazelas sociais para o setor público não-estatal.

As organizações não-governamentais são de extrema importância para a melhoria e o desenvolvimento social. Herbert de Souza dizia que as ONGs, no Brasil da década de 1990, tinham como papel propor à sociedade brasileira, a partir da sociedade civil, uma sociedade democrática dos pontos de vista político, social, econômico e cultural. O desafio ainda não foi vencido; ao contrário, persisti, e a este, Tenório (2000, p.14) acrescenta outro desafio, que é o de se estabelecer um diálogo entre os setores governamental e empresarial.

A ascensão do terceiro setor tem levado as empresas privadas a buscarem cada vez mais parcerias, as quais, de certa forma, são respaldadas pela legitimidade que o setor tem perante a sociedade. As organizações, muitas vezes, por não quererem ou acharem que possam estar saindo do foco principal de sua atividade, associam-se ou procuram entidades desse setor para, juntas, efetuarem ações sociais. Em outra instância, cedem a essas entidades a condução dessas ações.

Essas parcerias constituem uma nova forma de congregar recursos e esforços do governo, das empresas privadas, comunidades, de ONGs e de demais entidades do setor, promovendo esforços para trabalhar de forma abrangente para atender às demandas sociais existentes. Essa abrangência é necessária, levando-se em conta os segmentos que constituem o terceiro setor (MELO NETO; FROES, 1999, p.20), como o de cultura e recreação, de assistência social, de educação, de saúde, de desenvolvimento e defesa dos direitos, o setor religioso e o de ambientalismo. Na maioria das vezes, são as ONGs que operacionalizam as ações e projetos que estimulam o desenvolvimento e melhoram a situação social de determinadas comunidades, países ou até mesmo no âmbito mundial. Para isso, estas precisam cada vez mais preocupar-se com os aspectos econômicos, financeiros e com o resultado de suas ações, com ênfase na avaliação e aferição destes, pois as organizações parceiras e os provedores de recursos exigirão cada vez mais tal organização e eficiência administrativa (TENÓRIO, 2000, p.14). É fato que à medida que se proliferam as ONGs, os recursos provenientes da cooperação internacional, do governo e das empresas privadas tem se tornado escassos, e o que se vê na prática são as empresas transferindo para as ONGs a gestão empresarial dos recursos, num redirecionamento da própria cultura organizacional (FRANCO et al, 2003).

Na sua evolução, as organizações do terceiro setor têm buscado suprir as carências da sociedade, promovendo ações que muitas vezes extrapolam suas responsabilidades e possibilidades, deixando de atuar como *agentes sociais* para assumirem o papel de *agentes estratégicos*. Nesse sentido, o descaso do primeiro setor e a necessidade de acumulação de capital do segundo podem gerar anseios e expectativas quanto ao terceiro setor que o levariam à disfunção. Tenório (2004; p.31) questiona se no contexto brasileiro o processo de gestão do *terceiro setor*, em vez de ser pautado pela lógica da solidariedade comunitária (da *gestão social*), não estaria sendo pautado pela lógica do mercado (da *gestão estratégica*).

Essa reflexão é necessária, pois cada vez mais empresas e sociedade civil firmam parcerias para realizarem ações em prol da sociedade, ao mesmo tempo que se faz necessário um maior entendimento dessas ações e responsabilidades voltadas para o bem-estar.

Aspectos metodológicos da pesquisa

A pesquisa quanto aos fins foi descritiva e explicativa. Quanto aos meios, foi bibliográfica, documental, de campo e de estudo de caso (VERGARA, 2004).

O estudo restringiu-se ao Consórcio de Alumínio do Maranhão S/A, localizado na cidade de São Luís. O universo da pesquisa envolveu empregados da empresa, que de alguma forma participam ou participaram de ações sociais referentes aos programas de responsabilidade social desenvolvidos por esta. A definição da amostra partiu do critério de acessibilidade, bem como do grau de significância da empresa para o contexto econômico-social do estado do Maranhão.

O universo de pesquisa envolveu todos os empregados que participaram de algum tipo de programa ou ação social da empresa no período de 1º de janeiro de 2003 a 31 de dezembro de 2004.

A amostra teve como público-alvo somente empregados que de forma direta participaram dos programas e ações sociais da empresa e o tamanho foi definido de acordo com o critério de acessibilidade, tendo-se para esse universo uma amostra de 600 pesquisados. Dos 600 questionários aplicados, ao final foram obtidos 560 questionários. Os 40 restantes foram considerados inapropriados para a pesquisa por terem sido devolvidos sem preenchimento ou preenchidos com erros nas questões que tinham ligação direta com o objeto de estudo. Como o preenchimento dos questionários foi espontâneo, considerou-se a amostra validada como satisfatória.

O questionário foi formatado de modo a demonstrar a percepção individual de cada pesquisado. As perguntas, do tipo escala, foram por intervalo (LIKERT, 1967; MALHOTRA, 2005), todas variáveis qualitativas e dispostas da seguinte forma: 1- discordo muito; 2- discordo; 3- não concordo nem discordo; 4- concordo; 5- concordo muito.

O *layout* do questionário foi organizado de forma a facilitar a tabulação e tratamento dos dados, sendo dividido em sete partes caracterizadas por letras de **A** a **G** (MALHOTRA, 2005). A distribuição foi efetuada da seguinte forma:

- seis questões pré-codificadas pela letra **A** levantam o perfil do respondente, uma das quais, a número 2, é aberta e se refere ao motivo de não participar de ações sociais promovidas pela empresa. O objetivo dessa questão foi checar a veracidade das informações obtidas na Intranet da empresa quanto ao número de participantes em ações, pois esse foi o critério de escolha dos respondentes;
- quatro questões pré-codificadas pela letra **B** referem-se a conhecimento e entendimento de políticas e programas de relações comunitárias da empresa;
- quatro questões pré-codificadas pela letra **C** referem-se a conhecimento e entendimento de políticas e programas ambientais da empresa;

- quatro questões pré-codificadas pela letra **D** referem-se à percepção quanto às diversas formas de responsabilidade social;
- cinco questões pré-codificadas pela letra **E** referem-se à percepção da participação e comprometimento dos atores envolvidos com relação à *responsabilidade social*;
- quatro questões pré-codificadas pela letra **F** referem-se à percepção do interesse da empresa em praticar ações sociais, relacionada à imagem e a forma como as ações sociais devem ser praticadas;
- oito questões pré-codificadas pela letra **G** referem-se às motivações e à relação com os valores corporativos do empregado quanto à prática de ações de *responsabilidade social*, e foram consideradas centrais para esclarecer o problema de pesquisa.

Duas análises foram feitas; uma delas é qualitativa e demonstra, à luz do referencial teórico, o resultado de cada questão e sua influência com relação à prática de ações de responsabilidade social espontâneas pelos empregados da empresa estudada. A outra análise é feita do ponto de vista quantitativo, demonstrando o quanto cada variável influencia na variável dependente *G*.

A partir das hipóteses:

Ho – As ações de responsabilidade social pautadas por valores influenciam na prática espontânea de ações sociais pelos empregados.

H1 – As ações de responsabilidade social pautadas por valores não influenciam na prática espontânea de ações sociais pelos empregados.

Verificar-se-á se a variável *G*, que trata das questões centrais ao problema de pesquisa, apresenta coerência estatística para afirmarmos a hipótese *Ho*, demonstrando-se a média da variável e seu coeficiente de variação. Para cálculo das médias da variável *G* e demais variáveis adotou-se como critério de escolha apenas as respostas que apresentam classificação 4 e/ou 5 nos questionários aplicados, visto que o objetivo é afirmar a hipótese nula *Ho*. Portanto, a classificação discordo (1), discordo muito (2) e não concordo nem discordo (3) não serão consideradas como de significância para a análise quantitativa.

A variável *G*, considerada dependente, será analisada também com cada variável independente (de *B* a *F*). O critério para afirmarmos que cada variável independente influencia na variável *G* será se a diferença das médias de *G* e cada variável independente forem significativamente menores que 10% da média de *G*, que caracterizará o intervalo em que se confirmará tal afirmação. O resultado da diferença entre a variável *G* e cada uma das outras variáveis deverá apresentar valores inferiores a 10% da média de *G*. Quanto mais esse resultado tender para zero, mais a variável independente influenciará na variável *G*.

O coeficiente de variação, dado pela fórmula $CV = \text{DesvPad}/\text{média}$, indicará o grau de variação da distribuição; ou seja, se a mesma apresenta homogeneidade ou não, considerando-se até 20 % de coeficiente de variação a distribuição homogênea.

A abrangência da pesquisa a uma empresa limitará a capacidade de generalização estatística das conclusões do estudo. A representatividade dos atores sociais selecionados para aplicação de questionários pode não representar significância para as conclusões requeridas à pesquisa.

Resultados e discussão das questões*Análise qualitativa***Conhecimento de políticas e programas de relações comunitárias (variável B)**

A partir da coleta de dados documentais da empresa estudada, observou-se a existência de um programa de relações comunitárias que possui diretrizes organizacionais. Nota-se no caso pesquisado, um conhecimento significativo do programa, tendo-se aproximadamente 95,8 % dos respondentes na faixa da escala entre 4 e 5 pontos, demonstrando não só possíveis aspectos de comunicação intensa no ambiente, mas uma correlação com a participação das ações sociais promovidas pela empresa.

Tratando-se de *responsabilidade social*, a empresa estudada estabeleceu uma política de relações comunitárias que busca, de certa forma, organizar as ações das pessoas, com foco em um objetivo social. Na empresa, é nítida a concordância dos empregados participantes de ações sociais quanto à existência de tal política e de seu papel na relação com a comunidade, conforme afirmaram 95,4 % dos respondentes.

As pessoas demonstraram um nível de divulgação da política de relações comunitárias bastante elevado, observando-se 94,9% de respondentes na faixa compreendida entre 4 e 5 da escala Likert, tendo sido verificado ainda 4,1% de neutralidade nas respostas.

Para a maioria dos respondentes, a política ajuda a beneficiar a comunidade de forma mais justa, 88,7%, e pudemos inferir que nas diversas ações sociais praticadas, poderiam, na ausência de políticas e diretrizes, serem priorizada entidades ou mesmo empregados com algum tipo de interesse particular, que tornariam a forma de atuar injusta.

Conhecimento de políticas e programas ambientais (variável C)

A abordagem ambiental da responsabilidade social, conotação recente asseverada pela globalização do mercado e crescente competitividade entre as organizações, traz à tona a necessidade das empresas buscarem a sustentabilidade de seus negócios, ao mesmo tempo que a conservação ambiental tem sido objeto de estudo e motivo de ações empresariais. É interessante ressaltar que o foco dado a esse aspecto não é visto como único no tocante à *responsabilidade social*, e o conhecimento da existência de um programa de conservação ambiental por parte dos empregados da empresa, de acordo com 96,6% do total de respondentes, demonstra a anuência de valores estabelecidos.

Em sua maioria, 93,9%, os empregados concordam que existe uma política de conservação ambiental e que esta os direciona para a preservação do meio ambiente. Esse aspecto é relevante, também do ponto de vista da cultura organizacional, pois apesar da instrumentalização implícita na cultura, os empregados acabam despertando para a preservação e praticando ações de interesse comunitário.

Há ênfase na divulgação da política de conservação ambiental, tanto quanto na política de relações comunitárias. Dos empregados participantes da pesquisa, 93,2% concordam que há divulgação da política de conservação ambiental na empresa.

Observou-se que o nível de concordância com o direcionamento dado pela política de conservação ambiental para a preservação do meio ambiente é significativo: 93,8% .

Percepção às formas de responsabilidade social (variável D)

Muitas divergências podem surgir a partir das diversas ideologias ou pontos de vista morais, mas observa-se que na dimensão cidadania e meio ambiente, as pessoas do caso pesquisado concordam ou concordam muito que essas dimensões são percebidas por eles como *responsabilidade social*. Esse é o entendimento de aproximadamente 93,7 % dos respondentes.

Os empregados pesquisados acreditam em uma relação verdadeira da empresa com a comunidade, 88% dos quais afirmaram concordar ou concordar muito com isso. Entretanto, há um percentual de 9,5% que responderam de forma neutra, não concordando nem discordando.

Observou-se que na percepção dos respondentes, as ações de preservação ambiental é correta para 92,3% dos empregados, consubstanciado uma relação de valores empresariais e individuais próximos.

Verificou-se que 84,6% dos respondentes concordam ou concordam muito com essas dimensões, e o que poderia ser visto como um paradoxo, demonstra que o conceito em construção passa por um processo de aglutinação de formas e valores associados ao que os teóricos asseveram ser responsabilidade social empresarial.

Participação e comprometimento dos atores envolvidos (variável E)

A percepção dos empregados quanto ao voluntarismo é a de que há uma preocupação na empresa em ajudar a comunidade. Os respondentes que concordam ou concordam muito com isso perfizeram 75,5% do resultado. Entretanto, observa-se um percentual de 19,3% de respondentes que se posicionaram de forma neutra em relação à questão.

Quanto à participação e ao comprometimento com o meio ambiente, observou-se que a percepção dos respondentes é a de que há participação e comprometimento em agir conforme os valores empresariais relativos a esse vetor, pois 83,4% concordam ou concordam muito que isso ocorre e 13,5% mantiveram neutralidade com relação a essa questão.

Geralmente, quando a necessidade de comprometimento das pessoas está associada a objetivos empresariais, pode ocorrer certa imposição, mesmo implícita, para que os empregados participem, e isso desvirtua o significado da palavra voluntária, criando uma conotação instrumental. As pessoas acreditam que a participação é voluntária em 84,4% das respostas, concordando ou concordando muito com isso.

Verificou-se que 91,8% dos empregados concordam ou concordam muito que a preservação ambiental é obrigatória na empresa, enquanto 5,9% demonstraram neutralidade.

Quando tratamos duas dimensões de *responsabilidade social*, a ambiental e a cidadã, pudemos observar que a aglutinação dos conceitos expressa maior significado aos respondentes. Observamos que 97,1% dos empregados acreditam que há uma relação causal na preservação ambiental e na ajuda à comunidade e a eles, demonstrando uma associação de valores absorvidos de forma não-excludente.

Imagem empresarial e forma de praticar ações sociais (variável F)

Alguns autores versam que a imagem da empresa socialmente responsável pode ser utilizada como diferencial competitivo e também como estratégico, do ponto de vista da valorização da empresa no mercado. Entre os empregados, percebe-se que 81,0% concordam ou concordam muito que as ações praticadas pela empresa e seus empregados não visam apenas à divulgação da imagem, mesmo sendo considerada importante a divulgação. Mantiveram-se neutros 14,6% dos empregados pesquisados e 4,3% não concordaram com a assertiva

A divulgação como um catalisador de novas ações pode contribuir para uma maior distribuição de renda e melhora das condições sociais, independente da dimensão da *responsabilidade social*. Entretanto, se houver em função disso um acirramento da competitividade pelo fator “ações de responsabilidade social praticada”, pode ser um problema, pois se acentua o foco instrumental da motivação em fazer. Observou-se grande concordância com a assertiva, 88,9% dos respondentes, e 9,5% demonstraram neutralidade. Apenas 1,7% dos empregados discordaram da necessidade de divulgação.

Quanto à ajuda sob a forma de bens ou recursos financeiros, nota-se que apesar da maioria dos empregados, 68,4%, concordarem ou concordarem muito que isso é melhor para a comunidade, a materialidade dessa forma de ajuda a coloca em uma instância de responsabilidade imediatista, pontual e que pode não gerar benefícios para a comunidade em longo prazo. Nota-se um percentual elevado de neutralidade, 18,9%, enquanto 12,6% dos respondentes não concordam que isso seja melhor para a comunidade.

Observa-se que o foco em longo prazo retrata melhor a necessidade de obter conhecimentos como vantajoso para a comunidade na percepção dos empregados pesquisados, pois 88,1% acredita nessa premissa. O número de respostas neutras foi bem menor que o da questão anterior, 9,9%, e de empregados que discordam, 2,0%.

Motivação do funcionário e relação com valores corporativos quanto à prática de ações de responsabilidade social (variável G)

Observou-se que 85,8% dos empregados praticam ações sociais nas comunidades de São Luís, 9,2% mantiveram neutralidade quanto a essa questão e 5,0% discordam de praticarem ações nessas comunidades.

A dimensão voltada para a cidadania é acentuadamente percebida como importante para os empregados participantes da pesquisa. Foi observado que 93,8% concordam ou concordam muito que é dever do cidadão ajudar a comunidade, 4,9 % mantiveram-se neutros e 1,3% manifestaram-se contrários a essa assertiva.

Observou-se o caráter de espontaneidade e prática de ações não-associadas à empresa em 59,6% dos empregados pesquisados, enquanto 18,8% mantiveram-se neutros e 21,6% dos respondentes não concordaram que as ações praticadas por eles na comunidade não possuem vínculo com a empresa. Foi constatado um grande número de práticas espontâneas de responsabilidade social pelos empregados, o que leva a crer que seja um valor para eles.

Verificou-se que as ações sociais praticadas na empresa representam um valor para o funcionário, valor esse que é incorporado à moral do indivíduo e o influencia a praticar espontaneamente ações sociais: 86,4% dos empregados acreditam que a prática de ações sociais na empresa influencia nas ações espontâneas praticadas por eles, 10,1% demonstraram neutralidade quanto à questão e 3,4% não concordaram que haja tal influência.

Observou-se que 85,5% dos empregados concordam que as ações que praticaram os incentivaram a participar espontaneamente na comunidade. O percentual de empregados que demonstraram neutralidade quanto à questão também foi muito próximo ao resultado da questão anterior, 10,5%, enquanto 3,9% não concordaram que as referidas ações tenham representado um incentivo.

Também se observou que há uma participação nas ações com o interesse em resultados voltados para a carreira do empregado: 66,8% afirmam ser importante para a carreira participar de ações e programas dessa natureza, 20,9% mantiveram-se neutros com relação à questão e 12,2% discordam dessa premissa.

Novamente, observa-se a cadeia de implicações relativa à ótica dos *stakeholders*, em que a relação de interesse do empregado na empresa o faz perceber a prática de ações e programas de responsabilidade social como importante para a empresa: 71,2% acreditam nessa premissa, 20,9% dos empregados manifestaram posição de neutralidade a respeito e 7,9% discordaram da assertiva.

Ainda sob a ótica asseverada por Freeman (1984), a relação de interesse do empregado e comunidade com a empresa está próxima, pois em vários casos este está inserido na comunidade. Com isso, observa-se um aumento dos empregados que concordam com a assertiva, 94,2%, diminuindo a manifestação de neutralidade para 4,7% e a discordância para 1,0%.

Análise quantitativa

A análise quantitativa dos resultados discutirá o quanto cada variável influencia na variável dependente G.

A partir da tabela 1, podemos observar a distribuição da amostra e as médias obtidas em cada variável.

Tabela 1
Dados da distribuição

Tabela de dados da distribuição						
Variável	B	C	D	E	F	G
Média	4,53	4,60	4,52	4,54	4,46	4,49
DesvPad	0,50	0,49	0,50	0,50	0,50	0,50
CV	0,11	0,11	0,11	0,11	0,11	0,11

Fonte: elaborada pelos autores.

Nota-se que o coeficiente de variação da distribuição é comum a todas as variáveis, representando 11%, e que a distribuição é considerada homogênea.

A tabela 2 demonstra a diferença das médias da variável dependente, as demais variáveis e o intervalo em que a distribuição se encontra a partir do proposto na metodologia.

Tabela 2
Dados da distribuição

Diferença das médias			
G-B	4,5 - 4,5	=	0
G-C	4,5 - 4,6	=	-0,1
G-D	4,5 - 4,5	=	0
G-E	4,5 - 4,5	=	0
G-F	4,5 - 4,5	=	0
10% MÉDIA DE G		=	0,45
Intervalo	4,0	—	4,9

Fonte: elaborada pelos autores.

Tabela 3
Posição das variáveis no intervalo

Posição das variáveis no intervalo						
	B	C	D	E	F	G
	4,5	4,6	4,5	4,5	4,5	4,5
10% G	0,40	0,40	0,40	0,40	0,40	0,40
Resultado	4,1	4,2	4,1	4,1	4,1	4,1

Fonte: elaborada pelos autores.

Observou-se que a diferença das médias tende a zero e que todas as variáveis estão no intervalo encontrado. Portanto, as variáveis independentes influenciam significativamente a variável G; ou seja, confirma-se a hipótese H0: *As ações de responsabilidade social pautadas por valores influenciam na prática espontânea de ações sociais pelos empregados.*

Conclusões

Os conceitos e dimensões da *responsabilidade social* em construção remetem a dúvidas e, às vezes, a contradições no entendimento do termo por parte das pessoas. A pesquisa deu ênfase às dimensões e conceitos que de certa forma se alinham à ótica da organização voltada para todas as partes interessadas; ou seja, dos *stakeholders* (FREEMAN, 1984). As formas de atuar das organizações com relação à *responsabilidade social* são diversas, e no caso estudado observou-se mais de uma forma em sua linha de atuação. A comunidade e os empregados possuem linhas de interesses muito próximas, pois geralmente as comunidades beneficiadas por ações sociais possuem empregados nela inseridos, o que facilita a identificação de necessidades e a sensibilização para a questão social.

Com o objetivo final de verificar se os valores empresariais voltados para a prática da *responsabilidade social* influenciam na prática espontânea de ações sociais dos empregados do Consórcio de Alumínio do Maranhão, a pesquisa demonstrou a influência das ações

corporativas pautadas por um sistema de valores empresariais, por ações praticadas pelos empregados, gerando um sistema de valores próprios de cunho social, o que, apesar de influenciado pela razão instrumental, pode ser visto como o início de uma sociedade civil mais justa e equânime por meio da ação social espontânea do indivíduo. Na discussão dos resultados, observou-se que nas questões-chave, caracterizadas pela variável *G*, é notória a influência das ações sociais corporativas sobre os empregados. A afirmação da hipótese da pesquisa: “As ações de responsabilidade social pautada por valores influenciam na prática espontânea de ações sociais pelos empregados” pôde ser comprovada, pois nessas questões, as respostas dos empregados convergem para essa assertiva.

Observou-se que os sistemas de valores empresariais direcionam as ações dos empregados nas mais diversas abordagens de responsabilidade social. O sentimento ético proporcionado por esses sistemas de valores propicia aos empregados uma linha de conduta que não necessariamente tem a ver com responsabilidade social, mas com os tipos de ponto de vista moral, seja ela altruísta ou egoísta (SROUR, 2003), e assim como justificam o discurso empresarial, podem justificar o individual.

Também foram constatadas diversas práticas organizacionais que, a partir de um sistema de valores estruturado, direcionam e influenciam os empregados a práticas sociais empresariais que lhes servem como experiência para a prática social espontânea, sem que seja criado um vínculo com a empresa ou com sua imagem. Apesar de ainda em construção, o conceito de *responsabilidade* social revela-se muito abrangente e ele são incorporados diversos elementos, muitas vezes, visando-se resultados futuros, mas em outras, o bem-estar da sociedade. A partir do exposto neste artigo como sustentação teórica, considera-se responsabilidade social corporativa toda ação oriunda de uma empresa, pautada por valores éticos, que procure corresponder às necessidades dos *stakeholders* e priorize o bem-estar da sociedade e do ambiente em que essa empresa esteja inserida.

Adiante, algumas sugestões para futuras pesquisas:

- comparar a influência de valores corporativos na prática de ações sociais espontâneas pelos empregados de empresas de diferentes setores e portes;
- verificar até que ponto a comunidade valoriza as ações sociais praticadas por empregados de empresas sem auxílio das mesmas;
- averiguar como as ações de responsabilidade social corporativa influenciam a gestão das entidades beneficiadas; e
- verificar qual a lógica praticada pelas organizações do terceiro setor quando se associam às empresas para ações sociais, se a lógica social ou a lógica estratégica.

As diversas dimensões que o termo responsabilidade social pode ter, não o inviabiliza do ponto de vista prático; ao contrário, traz soluções mais próximas a cada contexto. Mesmo que em um estágio inicial possa caracterizar-se como algo pontual, é um caminho a ser trilhado e melhorado. Acredita-se que os valores empresariais que sustentam as ações de responsabilidade social da empresa servem de base para que os empregados possam apreender esses valores como corretos e utilizáveis e empreender na experiência individual e espontânea de realizar, algo em prol da sociedade ou do ambiente onde estão inseridos.

Referências

ALBERONI, Francesco; VECA, Salvatore. **O altruísmo e a moral**. Rio de Janeiro: Rocco, 1990.

ASHLEY, Patrícia Almeida et al. **Ética e responsabilidade social nos negócios**. São Paulo: Saraiva, 2003.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil** promulgada em 5 de outubro de 1988. 25.ed. São Paulo. Saraiva, 2000.

CAMARGO, Mariângela Franco et al. **Gestão do terceiro setor no Brasil**. São Paulo: Futura, 2001.

CARROLL, Archie B. The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organization stakeholders. **Business Horizons**, v.34, n.4, p.39-48, July/Aug. 1991.

CHEIBUB, Zairo B.; LOCKE, Richard M. Valores ou interesses? Reflexões sobre a responsabilidade social das empresas. In: KIRSCHNER; GOMES; CAPPELIN (Org.). **Empresa, empresários e globalização**. Rio de Janeiro: Relume Dumará; Faperj, 2002.

CLARKSON, Max B. E. A stakeholder framework for analysing and evaluation corporate social performance. **Academy of Management Review**, v.20, n.1, p.92-117, Jan. 1995.

FRANCO, Juliana; PEREIRA, Marcelo Farid; SARTORI, Rejane. Captação de recursos para o terceiro setor: um estudo na cidade de Maringá-PR. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 27., 2003, Atibaia, SP. **Anais eletrônicos...** Atibaia, SP: Anpad, 2003.

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

_____; Mc VEA, John. **A stakeholder approach to strategic management**. Darden Graduate School of Business Administration, University of Virginia, 1991. (Working paper n.1-2).

FROMBRUN, Charles et al. Opportunity platforms and safety nets: corporate citizenship and reputation risk. **Business and Society Review**, Malden, MA, v.105, n.1, p. 85-106, 2000.

GOLDBERG, Ruth. **Como as empresas podem implementar programas de voluntariado**. Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social. São Paulo, abr. 2001.

JENSEN, Michael. **Value maximization, stakeholder theory and the corporate objective function**. Boston: Harvard Business School, Apr. 2000. (Working paper 00-058).

LIKERT, Rensis. **The human organization: it's management and value.** New York, Mc Graw-Hill, 1967.

LOPEZ PARRA, Marcelo Fernando. **Responsabilidade corporativa: entre o social e o regulado, estudo de um setor da siderurgia brasileira.** Tese (Doutorado) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas – FGV/Ebape, Rio de Janeiro, 2004.

MALHOTRA, Naresh K. et al. **Introdução à pesquisa de marketing.** Tradução: Robert Brian Taylor. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

MANCINI, Sérgio et al. Valores organizacionais na gestão com responsabilidade socioambiental. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 27., 2003, Atibaia, SP. **Anais eletrônicos...** Atibaia, SP: Anpad, 2003.

MARTINS, Wellington Newton Félix. Responsabilidade social: apoio das empresas privadas brasileiras à comunidade e os desafios da parceria entre estas e o terceiro setor. **Valor Econômico,** Rio de Janeiro, 2001. Disponível em: <http://www.valoronline.com.br/parceiros/ethos/trabalho_12.html>. Acesso em: 16 jul. 2005.

MELO NETO, Francisco Paulo; BRENNAND, Jorgiana Melo. **Empresas socialmente sustentáveis: o novo desafio da gestão moderna.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

_____; FROES, César. **Responsabilidade social e cidadania empresarial: a administração do terceiro setor.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

_____; _____. **Gestão da responsabilidade social corporativa: o caso brasileiro.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico.** Tradução: Nivaldo Montigelli Jr. Porto Alegre: Bookman, 2000.

PENA, Roberto Patrus Mundim. **Responsabilidade social da empresa e Business Ethics: uma relação necessária?** In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD – ENANPAD, XXVII, 2003. **Anais eletrônicos...** Atibaia/SP.

PINTO, Marcelo de Rezende; LARA, José Edson. A cidadania corporativa como um instrumento de marketing: um estudo empírico do setor varejista. ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 27., 2003, Atibaia, SP. **Anais eletrônicos...** Atibaia, SP: Anpad, 2003.

RODRIGUES, Maria Cecília Prates; TEIXEIRA, Sônia Maria Fleury. Ação social das empresas privadas: eficácia e complexidade da interação empresa/ comunidade – o caso da Xerox. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 27., 2003, Atibaia, SP. **Anais eletrônicos...** Atibaia, SP: Anpad, 2003.

SALOMON, Lester. A emergência do terceiro setor – uma revolução associativa global. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo,** São Paulo, v.33, n.1, p.5-11, jan./mar. 1998.

SROUR, Robert Henry. **Ética empresarial**: a gestão da reputação. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

_____. Visão legal do voluntariado empresarial. Valor Econômico, Rio de Janeiro, set. 2001. Disponível em: <http://www.valoronline.com.br/valoreconomico/materia.asp> >. Acesso em: jul. 2005.

TAMAYO, Álvaro; GODIM; Maria das Graças Catunda. Escala de valores organizacionais. **Revista de Administração**, São Paulo, v.31, n.2, p.62-72, abr./jun. 1996.

_____; PORTO, Juliana Barreiros (Org.). **Valores e comportamentos nas organizações**. Petrópolis, RJ:Vozes, 2005.

TENÓRIO, Fernando Guilherme (Org.). **Gestão de ONGs**: principais funções gerenciais. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2000.

_____. **Um espectro ronda o terceiro setor, o espectro do mercado**: ensaios de gestão social. 2 ed. Ijuí: Editora Unijuí, 2004.

_____ et al. **Responsabilidade social empresarial**: teoria e prática. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.

VENTURA, Elvira Cruvinel Ferreira. Responsabilidade social das empresa sob a ótica do “Novo espírito do capitalismo”. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 27., 2003. **Anais eletrônicos...** Atibaia, SP: Anpad, 2003.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2004.

WRIGHT, Peter et al. **Administração estratégica**: conceitos. São Paulo: Atlas, 2000.

Web site

Instituto Ethos de Responsabilidade Social. Disponível em: <<http://www.ethos.org.br>>.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/.../populacao/default_censo_2000.shtm>. Acesso em: 10 jul. 2005.