

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE  
CENTRO DE TECNOLOGIA E RECURSOS NATURAIS  
PROGRAMA INSTITUCIONAL DE DOUTORADO TEMÁTICO  
CURSO DE DOUTORADO EM RECURSOS NATURAIS**

**Ivanildo Fernandes Araújo**

**MODELO DE RESPONSABILIDADE SÓCIO-ESPIRITUAL  
EMPRESARIAL NA INDÚSTRIA PARAIBANA DE PRODUÇÃO DE  
ÁLCOOL**

**Campina Grande - Paraíba  
2012**

**Ivanildo Fernandes Araújo**

**MODELO DE RESPONSABILIDADE SÓCIO-ESPIRITUAL  
EMPRESARIAL NA INDÚSTRIA PARAIBANA DE PRODUÇÃO DE  
ÁLCOOL**

**Tese apresentada ao Curso de Doutorado em Recursos Naturais do Programa Institucional de Doutorado Temático, como requisito parcial para obtenção do título de Doutor em Recursos Naturais, na Área de Concentração da Sociedade e Recursos Naturais e Linha de Pesquisa em Gestão de Recursos Naturais.**

**Orientador:**

**Prof. Dr. Carlos Alberto Vieira de Azevedo  
UAEAg/CTRN/UFPG**

**Campina Grande - Paraíba  
2012**

## FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA BIBLIOTECA CENTRAS DA UFCG

A663M Araújo, Ivanildo Fernandes.

Modelo de responsabilidade sócio-espiritual empresarial na indústria paraibana de produção de álcool / Ivanildo Fernandes Araújo. — Campina Grande, 2012.

154f.: Il. Col.

Tese (Doutorado em Recursos Naturais) – Universidade Federal de Campina Grande, Centro de Tecnologia e Recursos Naturais.

Orientadores: Prof. Dr. Carlos Alberto Vieira de Azevedo.

Referências.

1. Modelo de responsabilidade sócio-espiritual empresarial. 2. Responsabilidade social empresarial. 3. Indústria de Álcool. I. Título.

CDU – 502.15 (043)

**IVANILDO FERNANDES ARAÚJO**

**MODELO DE RESPONSABILIDADE SÓCIO-ESPIRITUAL EMPRESARIAL NA  
INDÚSTRIA PARAIBANA DE PRODUÇÃO DE ÁLCOOL**

**APROVADA EM: 10/02/2012**

**BANCA EXAMINADORA**

**Dr. CARLOS ALBERTO VIEIRA DE AZEVEDO**

Centro de Tecnologia e Recursos Naturais – CTRN  
Universidade Federal de Campina Grande - UFCG

**Dra. JOEDLA RODRIGUES DE LIMA**

Universidade Federal de Campina Grande – UFCG/PATOS

**Dr. SEVERINO CELESTINO DA SILVA**

Universidade Federal da Paraíba - UFPB

**Dra. WALESKA SILVEIRA LIRA**

Universidade Estadual da Paraíba - UEPB

**Dr. GESINALDO ATAÍDE CÂNDIDO**

Centro de Humanidade – CH  
Universidade Federal de Campina Grande - UFCG

## AGRADECIMENTOS

*Na estrada percorrida na busca deste objetivo que aqui se concretiza, seria impossível listar todos os nomes as quais minha alma deve gratidão, ao final deste trabalho. É uma grande falta esquecer-se de alguém, razão por que deixo, aqui, minha gratidão e um grande abraço fraterno a todos com quem convivi nessa trilha; agradeço também a Deus Sua presença por meio de anjos que colocou em minha vida:*

*Aos alunos da graduação em Engenharia de Produção, especialmente a **Maria Luiza, Vanessa Nóbrega e Rênio Ramos**, que colaboraram na coleta de dados e pelas inúmeras viagens de visita à empresa;*

*À **UAEP** e à **UFCG**, a todos os colegas e funcionários pela oportunidade da convivência e aprendizado, em especial ao professor **Johannes Derks**, o amigo, o irmão e pai, grande alma vinda das terras baixas. Às professoras e companheiras de trabalho, almas irmãs de minha alma e família do coração, **Maria Betânia Gama dos Santos** e **Maria Luiza de Souza Rezende**, que durante este trabalho souberam, com a sensibilidade dos verdadeiros amigos, ter a sensibilidade de perceber e ajudar nos momentos mais difíceis, com a força e a beleza dos humildes que crescem juntos;*

*Às amigas de jornada no doutorado, **Sandra Sereide, Riveka, Luciana de Lunna Costa, Aretuza Candeia, Maria do Carmo Élide D. Pereira, Ângela Ramalho** e em especial a minha irmã espiritual, **Tânia Andrade**, pelas reflexões e apoio a este trabalho. Ao amigo **Pedro Cezar Coelho**, pelos esclarecimentos na área da estatística. Aos professores **Erivaldo Barbosa e Fátima Barbosa**, pelo incentivo. À Dra. **Waleska Lira**, amiga que nos momentos de conversas fraternas nos permitiu trocar idéias e nos ofereceu sugestões significativas para a melhoria deste trabalho. Aos professores **Vera Lúcia Antunes, Gesinaldo Cândido, Beatriz Ceballos e Annemarie Koing**, pela paciência e apoio acadêmico;*

*Aos amigos e irmãos da AME-CG pelo incentivo, pelas preces e vibrações e, por não dizer, pelo amparo espiritual. Que alegria fazer parte desta instituição de amor, estudo e trabalho voluntário e de convivência fraterna com amigos. Obrigado pelo apoio espiritual.*

*A minha esposa, **Conceição**, e meus filhos **Igor** e **Ísis**, pelo apoio e compreensão.*

*Ao Professor Doutor **Carlos Alberto Vieira de Azevedo**, pela humildade com que sempre demonstrou competência de um saber Profissional Ético. Pela presteza na orientação deste trabalho. A você, amigo **Carlinhos**, por sua amizade e confiança, sem a qual uma boa relação orientador/aluno não é possível, pela compreensão e superação na orientação deste trabalho; ao homem **Carlos**, espiritualizado, a Luz te Espera.*

*Aos **Professores Doutores membros da Banca Examinadora** que, deixando seus afazeres diários, aceitaram o nosso convite para participar desta avaliação.*

**MEU MUITO OBRIGADO!**

## **DEDICATÓRIA À FAMÍLIA**

*A meus amados pais, Bety e Luiz (in memória), pelas lembranças do passado que se apagam com o tempo, restando aquelas mais significativas de uma convivência de criança, quando a ceifa da vida o convidou ao retorno espiritual para o mundo dos invisíveis aos nossos olhos físicos. Obrigado por terem aceitado receber minha alma neste mundo e, juntamente com meus avós Canuto Barreto (in memória) e Maria Barreto (in memória), me ajudaram a compreender a necessidade que a humanidade tem de se respeitar e de ver o próximo como irmão, pelas instruções do amor, do estudo e do trabalho. Quantas saudades vocês deixaram com os exemplos de honestidade e devoção à família e pelos inúmeros incentivos ao meu engrandecimento, tanto acadêmico quanto ser espiritual que, com exemplos, me ajudaram a compreender a necessidade do crescer com humildade e respeito.*

*A meus irmãos Zaudenira, Ilosmam, Zeneide e Zirleide e demais familiares, que souberam compreender a ausência e dificuldades no distanciamento do convívio familiar, neste período de doutorado.*

*A meus filhos queridos, Igor e Ísis, razão de minha vida, presentes de Deus, brilham aos meus olhos, a pureza da infância me faz recordar a esperança que temos na vida, quando pequeninos, e que jamais deveríamos perder ao longo da vida. A beleza da juventude que tudo pode e almeja horizontes infinitos, perdoem as minhas ausências, ora pela vida profissional, ora pelo trabalho voluntário, sacrifícios estes que só serão compreendidos quando vocês estiverem adultos.*

*A minha esposa, Conceição, grande alma, maior que minha própria alma, pelo incentivo, paciência, compreensão, companheirismo e cooperação. É um privilégio tê-la ao meu lado.*

## **OUVINDO A NATUREZA**

*Em todos os ângulos da Vida Universal encontramos, patentes, os recursos infinitos da Sabedoria Divina.*

*A interdependência e a função, a disciplina e o valor, são alguns aspectos simples da vida dos seres e das cousas.*

*Interdependência – a vida vegetal vibra em regime de reciprocidade com a vida animal. A laranjeira fornece oxigênio ao cavalo e o cavalo cede gás carbônico à laranjeira.*

*Função – o fruto é o resultado principal da existência da planta. A laranjeira, conquanto possua aplicações diversas, tem na laranja a finalidade maior da própria vida.*

*Disciplina – cada vegetal produz um só fruto específico. Existem infinitas qualidades de fruto; todavia, a laranjeira somente distribui laranjas.*

*Valor – cada fruto varia quanto às próprias qualidades. A laranja pode ser doce ou azeda, volumosa ou diminuta, seca ou succulenta.*

*Antes do homem surgir na superfície do Planeta, o vegetal, há muito seguia as leis existentes.*

*Como usufrutuários do Universo saibamos, assim, que toda ação humana contrária à Natureza constitui caminho ao sofrimento.*

*Retiremos dos cenários naturais as lições indispensáveis à nossa vida.*

*Somos interdependentes.*

*Não vivemos em paz sem construir a paz dos outros.*

*Temos funções específicas.*

*Existimos para colaborar no progresso da Criação, edificando o bem para todas as criaturas.*

*Carecemos de disciplina.*

*Sem método em nossos atos não demandaremos à luz da frente.*

*Somos valorizados pelas leis divinas.*

*Valemos o preço das nossas ações, em qualquer atividade e onde estivermos.*

**André Luiz (2005)**

## **PERANTE A NATUREZA**

*De alma agradecida e serena, abençoar a Natureza que o acalenta, protegendo, quanto possível, todos os seres e todas as coisas na região em que respire.*

*A Natureza consubstancia o santuário em que a sabedoria de Deus se torna visível.*

*Preservar a pureza das fontes e a fertilidade do solo.*

*Campo ajudado, pão garantido.*

*Cooperar espontaneamente na ampliação de pomares, tanto quanto auxiliar a arborização e o reflorestamento.*

*A vida vegetal é moldura protetora da vida humana.*

*Prevenir-se contra a destruição e o esbanjamento das riquezas da terra em explorações abusivas, quais sejam a queima dos campos, o abate desordenado das árvores generosas e o explosivo na pesca.*

*O respeito à Criação constitui simples dever.*

*Utilizar o tesouro das plantas e das flores na ornamentação de ordem geral, movimentando a irrigação e a adubagem na preservação que lhes é necessária.*

*O auxílio ao vegetal exprime gratidão naquele que lhe recebe os serviços.*

*Eximir-se de reter improdutivamente qualquer extensão de terra sem cultivo ou sem aplicação para fins elevados.*

*O desprezo deliberado pelos recursos do solo significa malversação dos favores do Pai.*

*Aplicar as forças naturais como auxiliares terapêuticos na cura das variadas doenças, principalmente o magnetismo puro do campo e das praias, o ar livre e as águas medicinais.*

*Toda a farmacopéia vem dos reservatórios da Natureza.*

*Furtar-se de mercadejar criminosamente com os recursos da Natureza encontrados nas faixas de terra pelas quais se responsabilize.*

*O mordomo será sempre chamado a contas.*

*“Pois somos cooperadores de Deus” — Paulo. (I CORÍNTIOS, 3:9.)*

**André Luiz**



## EFEMÉRIDES

*Você não é um ser humano que está passando por uma experiência espiritual.*

*Você é um ser espiritual que está passando por uma experiência humana.*

**Wayne W. Dier**

*“O Universo é o eco de nossas ações e nossos pensamentos”.*

*A Lei da Ação e Reação não é exclusiva da Física. Ela está também nas relações humanas. Se eu ajo com o bem, receberei o bem. Se ajo com o mal, receberei o mal.*

*Aquilo que nossos avós nos disseram é a mais pura verdade: “terás sempre em dobro aquilo que desejares aos outros”.*

*Para muitos, ser feliz não é questão de destino. É de escolha.*

**Dalai Lama**

*Mas para nós, os religiosos, Natureza é sinônimo de manifestação de Deus. Então Deus cria a Natureza, Deus cria a vida, mas o homem, os homens ou as mulheres do planeta, são filhos de Deus e podem modificar a criação de Deus. Nós nos encontramos no limiar de uma era extraordinária, se nos mostrarmos capacitados coletivamente a recebê-la com a dignidade devida.*

**Chico Xavier** (Programa Pinga-Fogo na TV Tupi, 1978)

*No vosso planeta, sem que haja qualquer sacrifício de vossa parte, tendes gratuitamente céu azul, fontes fartas, abundância de oxigênio, árvores amigas, frutos e flores, cor e luz, em santas possibilidades de trabalho, que o homem há renegado em todos os tempos.*

**Emmanuel** (O Consolador – Q.72)

*“O homem pretende ser imortal e para isso defende princípios efêmeros. Um dia, inexoravelmente, descobrirá que para ser imortal deverá defender Princípios Absolutos. Nesse dia, morrerá para a carne, efêmera, e viverá para o espírito, Eterno. Será imortal.”*

**Dr. Celso Charuri**

*“Nós devemos ser a mudança que desejamos para o mundo.”*

**Gandhi**

## RESUMO

Promover o desenvolvimento e o crescimento econômico das organizações mantendo a harmonia com o meio ambiente e garantindo a vida em toda sua extensão, é o grande desafio para os gestores. A exploração dos recursos naturais proveniente do desenvolvimento tecnológico e da exploração capitalista, expressa na pressão antrópica sobre a ecossfera é sustentada pela manutenção de padrões de produção e consumo, incompatível com a capacidade de regeneração da natureza. Este modelo de sociedade é alimentado por fatores humanos egocêntricos e egoico, em que a rápida deterioração da natureza e dos ecossistemas está às vias de tornar-se insustentável. Encontrar o equilíbrio entre tecnologia e ambiente, de maneira a garantir a qualidade de vida e a sustentabilidade corporativa, nos despertou a entender o que move o ser humano a agir desta forma. Percebeu-se, após os estudos preliminares, que a Espiritualidade seria um elemento contributivo para melhorar esta relação e, ainda, o desempenho da empresa na busca da sustentabilidade; assim, buscou-se resposta ao problema de como incorporar a dimensão da Espiritualidade na avaliação da Responsabilidade Social Empresarial (RSE). Os objetivos foram definidos no sentido de se propor um Modelo de Responsabilidade Sócio Empresarial (RSE) que contemple a dimensão de Espiritualidade. O caminho seguido passou por uma abordagem histórica e pela apresentação conceitual de alguns modelos existentes relacionados às variáveis em estudo, para se chegar a uma definição e ao modelo de Responsabilidade Sócio-Espiritual Empresarial (RSEE) utilizando-se para isto, o modelo de Carroll (1979) e os Pilares da Espiritualidade, de Vasconcelos (2008). A pesquisa foi realizada em uma indústria de produção de álcool, no estado da Paraíba, escolhida por acessibilidade, na qual foram aplicados dois questionários, um de RSE, junto a nove gerentes e outro a 31 indivíduos em diversas funções na empresa além de entrevistar algumas pessoas envolvidas com o setor e com o objeto de estudo. Para a avaliação dos dados foram preparadas planilhas e criada uma escala de avaliação, com sete níveis de RSEE. Por fim, foi estruturado um Modelo de RSEE. Na avaliação geral, a empresa atingiu o desempenho do nível de RSEE classificada como “Levemente Satisfatória”, correspondente ao nível P5 da escala proposta. As vantagens do modelo apontam uma relação proativa, que impulsiona a consciência das pessoas a agirem de maneira responsável na vida pessoal e empresarial; aponta, ainda, para a facilidade de acompanhar visualmente o desempenho da empresa, por meio de um gráfico do tipo radar, com o qual se pode realizar diversas correlações de desempenho, dos pilares entre si e com o nível geral. Por sua vez, o trabalho aponta diversas pesquisas que poderão ser desenvolvidas a partir do modelo proposto.

**Palavras-chave:** Responsabilidade Sócio-Espiritual Empresarial, Espiritualidade, Modelo de Espiritualidade, Indústria de Álcool

## ABSTRACT

To promote economic growth and development of organizations, maintaining harmony with the environment and undertaking the life in all its plenitude, that is the great challenge for managers. The exploitation of natural resources due to the technological development and the capitalist exploitation, expressed in human pressure on the ecosystem, have been sustained by maintaining standards of production and consumption incompatible to the regenerative capacity of nature. This kind of society is fueled by egocentric human factors, in which the rapid degradation of the nature and of the ecosystems is coming to become unsustainable. Finding the right balance between technology and environment, to ensure the quality of life and sustainability of businesses, awakened us to understand what moves the human being to do so. It was noted, after preliminary studies, that the spirituality would be a contributing factor to improve this relationship and also the performance of the enterprise in the pursuit of sustainability; thus, it was tried to get response to the problem of how to integrate the dimension of spirituality in assessing corporate social responsibility (CSR). The objectives were defined in order to propose a model of corporate social responsibility (CSR) that would incorporate the dimension of spirituality. The followed way passed by a historical approach and by the conceptual presentation of some existing models related to the variables in the study, in order to arrive to a definition and to the model of corporate spiritual and social responsibility (CSSR), using for this purpose, the model of Carroll (1979) and the pillars of spirituality of Vasconcelos (2008). The developed model was applied in an industry of alcohol production in the state of Paraiba, chosen due to accessibility, in which two questionnaires were applied, one of CSR for nine managers and other one for 31 individuals in several functions in the enterprise, besides to interview some people involved with the industry and with the object of the study. For evaluation of the data spreadsheets were prepared and it was created an evaluation scale with seven levels of CSSR. Finally, a model of CSSR was structured. In the overall assessment, the studied enterprise has reached the performance level of the CSSR classified as "slightly satisfactory", corresponding to the P5 of the proposed scale. The advantages of the model indicate a proactively relationship that pushes the conscience of the people to act with responsibility in the personal and professional lives, also it highlights the ease of visual tracking of business performance through a chart type radar, with which it is possible to accomplish several correlation of performance, among the pillars and globally. In turn, the paper highlights several researches that could be developed from the proposed model.

**Keywords:** Social-Spiritual Entrepreneurial Responsibility, Spirituality, Models of Spirituality, Alcohol industry.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 2.1	Modelo de Performance Social Corporativa .....	36
Figura 2.2	Modelo de três domínios de RSE .....	40
Figura 2.3	Modelo do sistema da gestão da responsabilidade social, segundo a ABNT NBR16001, incorporado ao PDCA .....	43
Figura 2.4	Pilares da espiritualidade nas organizações .....	58
Figura 2.5	Modelo de Espiritualidade Humana no Trabalho .....	67
Figura 3.1	Representação Gráfica da Escala utilizada .....	83
Figura 3.2	Sistematização da análise dos dados .....	84
Figura 4.1	Sistema de Gestão e Conceito de RS .....	102
Figura 4.2	Atitude empenhada nas práticas da RS .....	103
Figura 4.3	Importância de praticar RS .....	103
Figura 4.4	Utilização da RS como medida de avaliação do desempenho social .....	105
Figura 4.5	Descrição dos dados quanto à maximização do desempenho financeiro, frente aos objetivos econômicos e às decisões estratégicas .....	106
Figura 4.6	Descrição do comportamento de resposta assumido pela prática da RS.....	106
Figura 4.6a	Descrição do comportamento de resposta assumido pela prática da RS.....	107
Figura 4.7-a	Descrição dos dados quanto às práticas realizadas na empresa segundo a percepção dos gerentes – Parte I .....	108
Figura 4.7-b	Descrição dos dados quanto às práticas realizadas na empresa segundo a percepção dos gerentes – Parte II .....	109
Figura 4.7-c	Descrição dos dados quanto às práticas realizadas na empresa segundo a percepção dos gerentes – Parte III .....	110
Figura 4.8	Descrição dos dados quanto às práticas de RS adotadas pela empresa na opinião dos concorrentes, segundo a percepção dos gerentes pesquisados .....	112
Figura 4.9	Descrição dos dados quanto ao desempenho e estratégia da empresa, frente às diversas partes interessadas, segundo a percepção dos gerentes pesquisados .....	113
Figura 4.10	Radar do Nível de REE – Avaliação da empresa em estudo .....	117

Figura 4.11	Posicionamento da avaliação da REE, por pilares e geral, na escala gráfica subdividida em quartis .....	118
Figura 5.1	Dinâmica do Gerenciamento Básico .....	122
Figura 5.2	Inclusão das Dimensões de REE na Dinâmica do Gerenciamento Básico .....	123
Figura 5.3	Transformação geométrica do Modelo Tridimensional em Piramidal .....	126
Figura 5.4	Transformação Geométrica do Modelo Piramidal em Cônico .....	126
Figura 5.5	Representação gráfica do aumento da área de abrangência na atuação das categorias de RSEE - Nível 2 de Espiritualidade .....	129
Figura 5.6	Representação gráfica do aumento da área de abrangência na atuação das categorias de RSEE – Nível 3 de Espiritualidade .....	130
Figura 5.7	Representação gráfica dos Níveis de Espiritualidade .....	132
Figura 5.7a	Nível 3 de RSEE – Aumento do EQS e Aparecimento dos Pilares da Espiritualidade	132
Figura 5.7b	Nível 4 de RSEE - Reinclusão do Comportamento de Resposta e helicoidal da Espiritualidade .....	132
Figura 5.7c	Nível 5 de RSEE – Alinhamento pleno das CRS, Pilares, CR, com foco na Espiritualidade .....	132
Figura 5.8	Representação dos Níveis de Responsabilidade Sócio-Espiritual Empresarial .....	133
Figura 5.8a	Nível 6 de RSEE – com Comportamento de Resposta Acomodativo .....	133
Figura 5.8b	Nível 7 de RSEE – REE com Comportamento de Resposta Proativo .....	133

## LISTA DE TABELAS

Tabela 3.1	Distribuição e frequência dos contribuintes cadastrados no Estado da Paraíba até 31/12/2010, no setor sucroalcooleiro, segmento CNAE 1931-4/00 .....	76
Tabela 3.2	Distribuição e frequência das indústrias cadastradas na Federação das Indústrias do Estado da Paraíba, 2010 na atividade de Fabricação de coque ref. Petróleo elaboração combustíveis nuclear, produção de álcool, estratificadas na sub-atividade de produção de álcool .....	77
Tabela 3.3	Distribuição e frequência da composição da amostra dos indivíduos pesquisados segundo a aplicação do questionário de RSE .....	78
Tabela 3.4	Composição da amostra e perfil dos indivíduos pesquisados segundo a aplicação do questionário de REE .....	80

## LISTA DE QUADROS

Quadro 2.1	Descrição das teorias e abordagens à RSE .....	44
Quadro 2.2	Escala de Responsabilidade Social proposta por Maignam, Ferrel & Hult...	45
Quadro 2.3	Escala de Avaliação da relação entre RSE e a rentabilidade das Empresas, segundo Aupperle .....	46
Quadro 3.1	Distribuição das questões trabalhadas segundo as categorias e dimensões dos questionários de RSE e REE .....	85
Quadro 3.2	Descrição dos pilares e indicadores e suas implicações positivas ou negativas na REE .....	87
Quadro 4.1	Descrição dos Objetivos, indicadores e metas da Política da Qualidade .....	96
Quadro 4.2	Distribuição do Nível de Responsabilidade Espiritual Empresarial, segundo os Pilares e o Nível Geral .....	116
Quadro 4.3	Síntese da avaliação da REE com aproximação dos limites de cada intervalo da escala .....	117
Quadro 5.1	Síntese da abrangência das categorias de RSE e detalhamento da escala de medição do nível de Responsabilidade Espiritual Empresarial – REE .....	134

## ABREVIATURAS E SIGLAS USADAS

- ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas
- AMANE – Associação para a Proteção da Mata Atlântica do Nordeste
- ASPLAN – Associação dos Plantadores de Cana da Paraíba
- CEPAA – Council on Economic Priorities Accreditation Agency
- CETREL – Empresa de Proteção ao Meio Ambiente
- CIPA – Comissão Interna de Prevenção de Acidentes
- CNAE – Cadastro de Classificação Nacional de Atividades Econômicas
- CNUMAD – Conferência das Nações Unidas para o Meio Ambiente e Desenvolvimento
- CONAMA – Conselho Nacional do Meio Ambiente
- DRT – Delegacia Regional do Ministério do Trabalho
- EQS – Envolvimento com Questões Sociais
- FETAG – Federação dos Trabalhadores e Trabalhadoras Rurais
- FIEP – Federação das Indústrias do Estado da Paraíba
- IBAMA – Instituto Brasileiro de Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis
- IBAMA – Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais
- IBASE – Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas
- IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
- IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
- ICMBio – Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade
- IFPB – Instituto Federal e Tecnológico da Paraíba
- ISO – International Standart Organiza
- ISO – International Org. for Standardization (Organização Internacional para Normalização)
- MBA – Master of Busines Administration (Mestrado em Administração de Empresas)
- MPT – Ministério Público do Trabalho
- MREE – Modelo de Responsabilidade Espiritual Empresarial
- NBR – Norma Brasileira
- OECD – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
- OIT – Organização Mundial do Trabalho
- OMS – Organização Mundial de Saúde
- PCMCO – Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional
- PDCA – Plan - Planejar, Do - Fazer, Check - Verificar, Act - Agir
- PETI – Programa de Erradicação do Trabalho Infantil



PPRA – Programa de Prevenção de Riscos Ambientais  
PROÁLCOOL – Programa Nacional do Alcool  
RSEE – Responsabilidade Sócio-Espiritual Empresarial  
RPPN – Reserva de Particular de Proteção Nacional  
RSC – Responsabilidade Social Corporativa  
RSE – Responsabilidade Social Empresarial  
SA – Social Accountability (Responsabilidade Social)  
SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas  
SEMAM – Secretaria de Meio Ambiente de João Pessoa  
SEMAR – Secretaria do Meio Ambiente e Recursos Hídricos  
SESI – Serviço Social da Indústria  
SINDALCOOL – Sindicato da Indústria de Fabricação de Alcool do Estado da Paraíba  
SPMA – Secretaria de Meio Ambiente e Pesca de Cabedelo  
SUDEMA – Superintendência de Administração do Meio Ambiente do Estado da Paraíba  
SUDEMA – Superintendência de Administração do Meio Ambiente  
SUDENE – Superintendência de Desenvolvimento do Nordeste  
UFPB – Universidade Federal da Paraíba  
UNICA – União da Indústria de Cana-de-açúcar

## SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS  
LISTA DE TABELAS  
LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

### APRESENTAÇÃO

#### Capítulo 1 - INTRODUÇÃO

---

1.1	Caracterização do Problema .....	19
1.2	Premissa do Estudo .....	23
1.3	Especificação do problema de pesquisa.....	24
1.4	Objetivos da pesquisa.....	24
1.4.1	Objetivo Geral.....	24
1.4.2	Objetivos Específicos.....	24
1.5	Justificativa.....	25

#### Capítulo 2 - REFERENCIAL TEÓRICO

---

2.1	Responsabilidade social: uma abordagem histórica.....	30
2.2	Modelos de responsabilidade social empresarial.....	33
2.2.1	Modelo Conceitual de Carroll (1979).....	35
2.2.2	Modelo Piramidal de Carroll (1991) .....	39
2.2.3	Modelo de três domínios da RSE – Carrol e Schwartz	39
2.2.4	AA 1000 – Responsabilidade Accountability – ISEA	41
2.2.5	SA 8000 Responsabilidade Social	41
2.2.6	ABNT NBR 16001 Responsabilidade Social	42
2.2.7	Modelo de Garriga & Melé	43
2.3	Espiritualidade: uma breve definição	47
2.4	Espiritualidade: uma nova dimensão para a Responsabilidade Social Empresarial.....	51
2.4.1	Espiritualidade e Sustentabilidade.....	52
2.4.2	Espiritualidade e Empresa.....	53
2.4.3	Pilares da Espiritualidade.....	58
2.5	Críticas ao Movimento da Espiritualidade.....	62
2.6	Benefícios da Espiritualidade no Trabalho.....	63
2.6.1	Traços da Personalidade.....	64
2.6.2	Ações Pessoais.....	64
2.6.3	Fatores Organizacionais.....	65
2.6.4	Os Caminhos para a Espiritualidade no Trabalho.....	65
2.6.6	Características Conceituais da Espiritualidade no Trabalho.....	67
2.7	A Indústria de Produção de Álcool.....	68
2.7.1	Responsabilidade Social Empresarial no Setor Sucroalcooleiro.....	70

---

### Capítulo 3 - ASPECTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA

---

<b>3.</b>	<b>Procedimentos Metodológicos .....</b>	<b>73</b>
3.1	Metodologia utilizada .....	73
3.2	Sujeitos da pesquisa .....	76
3.2.1	População .....	76
3.2.2	Amostra e instrumento de coleta de dados .....	77
3.3	Análise dos dados .....	80
3.3.1	Quadro Síntese dos cruzamentos entre as variáveis analisadas na pesquisa .....	84

### Capítulo 4 – RESULTADOS E DISCUSSÃO

---

4.1	Caracterização da empresa pesquisada .....	91
4.2	Visão do setor na percepção de sindicalistas e pesquisador .....	96
4.3	Análise dos dados do questionário relativo às categorias de RS.....	102
4.3.1	Descrição dos dados quanto à Consistência do Sistema de Gestão e ao conceito de RS .....	102
4.3.2	Descrição dos dados quanto à atitude empenhada nas práticas da RS .....	103
4.3.3	Descrição dos dados quanto à Importância da RS .....	103
4.3.4	Descrição dos dados quanto à RS, como medida de avaliação do desempenho social .....	104
4.3.5	Descrição dos dados quanto à importância da maximização do desempenho financeiro .....	106
4.4	Análise dos questionários relativos ao comportamento de resposta da RS .....	106
4.5	Análise dos questionários relativos ao envolvimento com as questões sociais da RS .....	108
4.6	Percepção dos gerentes quanto às práticas de RS adotadas pela empresa, frente aos concorrentes .....	112
4.7	Percepções dos gerentes quanto ao desempenho da empresa, frente às diversas partes interessadas .....	113
4.8	Avaliação do Nível de Responsabilidade Sócio-Espiritual Empresarial da empresa em estudo .....	114

## **Capítulo 5 – PROPOSTA DO MODELO DE RESPONSABILIDADE ESPIRITUAL EMPRESARIAL**

---

5.1	Porque Usar o Modelo Conceitual de Carroll (1979) .....	120
5.2	A busca por um conceito de Responsabilidade Espiritual Empresarial ...	121
5.3	O Modelo Proposto .....	125

## **Capítulo 6 – CONSIDERAÇÕES FINAIS**

---

6.1	Discussão geral e comentário dos resultados .....	135
6.2	Implicações teóricas e práticas .....	137
6.3	Limitações e recomendações .....	137
	REFERÊNCIAS .....	141
	OUTRAS BIBLIOGRAFIAS CONSULTADAS .....	149
	ANEXOS .....	150
I	Questionário de Responsabilidade Social .....	151
II	Questionário de Responsabilidade Sócio-Espiritual Empresarial .....	159

## Capítulo 1 - INTRODUÇÃO

---

Este primeiro capítulo apresenta os elementos que caracterizam a pesquisa, especificados o problema e pressupostos, com a estruturação dos objetivos que delimitam a ação a ser empreendida neste trabalho, justificando a apresentação da tese como pesquisa multidisciplinar de caráter contributivo no estudo da Responsabilidade Social Empresarial com uma nova dimensão, a de Espiritualidade, até então não utilizada nos modelos existentes.

### 1.1. CARACTERIZAÇÃO DO PROBLEMA

Na atualidade, o grande desafio para os gestores é promover o crescimento econômico das instituições e organizações que dirigem, mantendo a harmonia e preservação do meio ambiente. Viver em harmonia com o meio ambiente é garantir a vida em toda a sua extensão.

Os problemas ambientais vivenciados na atualidade se intensificaram a partir do desenvolvimento tecnológico, que gerou um crescimento exponencial na exploração dos recursos naturais, por meio da utilização de matéria-prima e energia para atender aos meios de produção capitalista. É bem verdade que esta exploração é justificada pela busca de melhor qualidade de vida dos seres humanos, mas, esta busca tem trazido danos ao meio ambiente com o aumento da pressão antrópica sobre a ecossfera o que aumentou a capacidade de destruição dos recursos naturais para atender e sustentar padrões de produção e consumo incompatíveis com a capacidade de regeneração da natureza.

Frente a esta situação ambientalmente insustentável surgiram, a partir dos anos 70, reflexões que apontavam para a necessidade de utilização racional dos bens naturais para se atingir a sustentabilidade. Hammes (2007) define que todas as formas de relação do homem com a natureza devem ocorrer com o menor dano possível ao ambiente. As políticas, os sistemas de produção, de transformação, seja no comércio e serviço, agricultura, indústria, turismo, serviços básicos, mineração ou outro qualquer, serão necessários preservar a biodiversidade e as próprias pessoas, ou seja, proteger a vida no planeta.

Nesta perspectiva, Hepburn (2005) estabelece que para se atingir o desenvolvimento sustentável, se pressupõem características conceituais de equidade intergeracional, que expressem temporeidade no mais longo prazo e o desafio da escassez dos bens naturais. Neste sentido, existem críticas aos atuais instrumentos econômicos no que diz respeito a como criar riquezas transferíveis entre gerações frente aos fatores humanos egocêntricos e egoicos?

Como garantir que essa transferência vá chegar ao seu destinatário, quando há muitas gerações a intervir no tempo?<sup>1</sup>

A equidade estabelece o sentido de justiça, de igualdade, retidão e equanimidade, assim se questiona como estabelecer princípios de equidade, distanciando o homem do egocentrismo egoico?

Neste sentido, se concorda com Hepburn (2005) e Hammes (2007), no que se refere a equidade intergeracional, percebe-se que esse princípio da sustentabilidade não é praticado em função da inexistência ou ausência da prática de valores éticos e morais por parte do ser humano.

A crescente preocupação entre os diversos segmentos sociais, principalmente nos países do primeiro mundo, com relação aos aspectos organizacionais que estão colocando em cheque a sobrevivência de diversas espécies de seres vivos e a qualidade de vida da espécie humana, conseqüentemente o meio ambiente como um todo, demonstra a importância de se buscar o equilíbrio na gestão dos bens naturais e dos meios produtivos.

Neste cenário, criado pelo homem, no qual o mundo contemporâneo busca encontrar elementos necessários ao desenvolvimento sustentável, vários processos produtivos terão de ser otimizados; inúmeros conceitos humanos deverão ser superados; enfim, os sistemas de gerenciamento empresarial, em geral, deverão tornar-se eficientes porque, via de regra, não levam em consideração os efeitos nocivos das atividades industriais sobre o meio ambiente, como também não consideram aspectos relacionados a valores intrínsecos do ser humano destacando-se sua Espiritualidade.

A abordagem cartesiana com sua visão positivista tem afastado o homem de valores universalistas e já não apresenta respostas satisfatórias aos problemas relacionados à sustentabilidade e tem afastado as pessoas e organizações de uma relação harmoniosa com o meio-ambiente e o próprio planeta.

Desta forma, a busca por ações para encontrar a sustentabilidade corporativa na relação entre desenvolvimento e meio ambiente neste novo cenário, é fator imprescindível à competitividade e sobrevivência das organizações.

---

<sup>1</sup> Termo utilizado na área espiritualista, para caracterizar a tendência do ser humano em se colocar como centro de cada situação e entender o mundo segundo a importância que este tem para o eu do sujeito, só que, de forma egoísta. O egocentrismo pode assumir uma postura positiva e proativa, quando o homem se vê como elemento de transformação do mundo, onde o ser é responsável pelo seu futuro, pela própria felicidade ou felicidade.

A preocupação principal da sustentabilidade é a função bem-estar antropocêntrico, no sentido de como manter a existência da humanidade e seu bem-estar, garantindo o mesmo para as gerações futuras. Neste sentido, as empresas estão se adequando ao desenvolvimento sustentável, por meio de ações socialmente responsáveis.

Para se atingir a sustentabilidade na empresa, necessariamente a mesma deve atingir a Responsabilidade Social Empresarial quem abrange as questões relacionadas aos processos internos inerentes à organização, desde a melhoria dos processos gerenciais, processos de produção, máquinas e equipamentos mais eficientes, treinamento de pessoal, melhoria dos salários, melhoria das condições de trabalho e conseqüente melhoria da qualidade de vida. Uma empresa só será socialmente responsável se seus processos internos também o forem mas, para tal, aqueles que gerenciam a empresa devem reconhecer que fazem parte do processo, e suas atitudes impactam, positivamente ou não, os resultados.

Em relação às ações imersas na responsabilidade social das empresas, Carroll (1979) afirma que Eells e Waltonm já argumentavam, em 1961, que, ao falar sobre este tema, as pessoas estavam pensando em termo dos problemas que surgem quando as organizações corporativas lançam sua sombra sobre a cena social e os princípios éticos que devem reger as relações entre a corporação e a sociedade.

Uma dessas sombras na empresa é a “entropia organizacional, termo aproveitado da termodinâmica, empregado para dar significado ao grau de desordem dos sistemas organizacionais” (ARAÚJO, 1999), e contribui para as perdas de produtividade, aumento no desperdício de materiais e energia.

Este nível de entropia implica na maior ou menor capacidade da empresa utilizar melhor seus recursos, sejam eles de matéria-prima e conseqüente consumo dos bens naturais, do potencial dos recursos humanos e econômico. No sentido de minimizar os efeitos da entropia organizacional, diversas ferramentas, modelos e sistemas de gestão já foram desenvolvidos e são utilizados por diversas empresas, mas não incluem aspectos ou indicadores relacionados aos valores intrínsecos do ser humano e que expressem no agir como homem integral.

É inquestionável que a desordem dos sistemas organizacionais é uma síntese dos valores, crenças, pensamentos e atitudes da equipe envolvida e, sem sombra de dúvidas, reflete na relação entre a empresa e seus fornecedores, desembocando no uso insustentável dos recursos naturais que provoca a degradação do meio ambiente e reflete, inclusive, na

capacidade das futuras gerações atenderem as suas necessidades. Esta desordem impulsiona a sociedade e os organismos internacionais a buscar modelos alternativos que harmonizem o desenvolvimento econômico com a indispensável proteção dos bens naturais.

Neste contexto, se insere o setor de geração de energia, em especial o uso dos combustíveis fósseis que contribui para agravar os problemas ambientais. Assim, buscar alternativas para esse grande vilão, através do uso de energias limpas, tem sido um caminho usado para se atingir a sustentabilidade. Nesta pesquisa optamos por trabalhar com o setor de produção de etanol a partir da cana-de-açúcar, em função da visibilidade e importância deste produto como fonte alternativa aos combustíveis fósseis. Desde a Conferência de Desenvolvimento e Meio Ambiente, conhecida como Eco-92, essas questões vieram à tona e subsidiaram as decisões do protocolo de Kyoto em 1997 e ratificado em 1999, abrindo mais possibilidades ao uso do etanol, cuja tecnologia já está bem desenvolvida no Brasil.

Em relação ao uso do etanol como fonte de energia “mais limpa”, os especialistas da área ambiental contra-argumentam trazendo algumas questões: “que custo terá a expansão acelerada da cultura de cana-de-açúcar, especialmente quanto aos impactos ambientais decorrentes do avanço desse cultivo?” e, ainda, “como tornar esta prática mais sustentável?”

É evidente que a maior e mais rápida deterioração da natureza, com suas consequências na alteração dos ecossistemas e nas mudanças climáticas, seja causada pela ação do homem.

Isto porque um dos efeitos a corrida em busca dos combustíveis verdes é que está destruindo largas porções de florestas nativas na Ásia, sobretudo na Malásia e Indonésia, por meio das queimadas para o plantio de palmeiras de dendê, cujo óleo é uma das matérias-primas para o biodiesel. No Brasil, o que preocupa os ecologistas é a expansão dos canaviais, que estaria empurrando a pecuária para áreas de preservação ambiental.

Na realidade, o que move o homem a um conjunto de ações com tanta voracidade e ferocidade, chegando ao ponto destrutivo de ferir a natureza, a nível incurável? Será que a necessidade humana de sobrevivência e de felicidade passa pela total destruição dos bens naturais? Quais conceitos éticos e morais estão por detrás dessas atitudes humanas? Que fatores estão na base das atitudes de destruição dos ecossistemas naturais? Como contribuir e ajudar o homem a melhorar a relação com o meio ambiente e a natureza?



Para entender e responder a essas questões será necessário buscar por algo maior, que extrapole os conceitos até então trabalhados na Responsabilidade Social Empresarial; nesta direção se propõe adentrar a compreensão e a aplicação dos princípios de espiritualidade, como caminho alternativo.

Percebe-se que a relação harmoniosa entre desenvolvimento e os aspectos da sustentabilidade, não é atingida em função da carência de valores éticos e morais do homem, os quais estão expressos no que chamamos de Espiritualidade.

A espiritualidade como resposta para as questões ambientais relacionadas à necessidade de conciliar sobrevivência e conforto com a preservação da natureza, é possível com a incorporação de uma nova perspectiva (dimensão) que insira Espiritualidade ao modelo de avaliação da Responsabilidade Social Empresarial (RSE) proposto por Carroll (1979).

Assim, será necessário responder que contribuições apresentam os princípios e conceitos de espiritualidade na melhoria dessa relação?

O homem precisa se espiritualizar para dar suporte à sustentabilidade e, neste sentido, deve direcionar sua atenção sobre as técnicas e processos produtivos, ecossistemas e comunidade para só então encontrar novas maneiras de viver em plena comunhão e amor à natureza e ao planeta. A espiritualidade é uma poderosa força para o bem das pessoas; por isso, o interesse pelo tema é crescente e ganha força no trabalho junto a cientistas organizacionais e estudiosos.

Assim, entender como os valores representados pela Espiritualidade se manifestam no trabalho e como podem contribuir para a Responsabilidade Social Empresarial (RSE) torna-se de fundamental importância para a sustentabilidade.

A Espiritualidade percebe o ser humano de forma integral numa dimensão transcendental, trabalhando na perspectiva da ecologia profunda e seus aspectos transdisciplinares.

## **1.2 Premissa do Estudo**

Tendo o conceito de Espiritualidade a preocupação de perceber o ser humano de forma integral e, sendo o Modelo Tridimensional de Carroll (1979) o mais abrangente entre os modelos pesquisados é possível incorporar o componente espiritualidade a partir dos

pilares propostos por Vasconcelos (2008) como uma nova dimensão da Responsabilidade Social Empresarial.

### **1.3 Especificação do Problema de Pesquisa**

Sendo a Espiritualidade no ser humano elemento contributivo para melhorar a avaliação da Responsabilidade Social Empresarial (RSE), a questão central que norteou a pesquisa, foi: *como incorporar a dimensão de Espiritualidade expressa nos pilares apresentados por Vasconcelos (2008) na avaliação da Responsabilidade Social Empresarial (RSE) a partir do modelo de Carroll (1979) no setor sucroalcooleiro da Paraíba?*

### **1.4 Objetivos da Pesquisa**

Para responder ao problema geral formulado na pesquisa, os objetivos que delimitam a ação a ser empreendida neste trabalho, são no sentido de:

#### **1.4.1 Objetivo Geral**

Propor um Modelo de Avaliação da Responsabilidade Social Empresarial que contemple a dimensão Espiritualidade.

#### **1.4.2 Objetivos Específicos**

1. Organizar um suporte teórico que trate de conceituar e historicizar a utilização da Espiritualidade e a Responsabilidade Social Empresarial na avaliação do desempenho organizacional com vista à sustentabilidade.
2. Contextualizar os conceitos e abordagens da RSE;
3. Estabelecer parâmetros de relações entre as dimensões da RSE e a dimensão Espiritualidade;
4. Avaliar o nível de Espiritualidade expressa na Responsabilidade Social Empresarial de uma Indústria Paraibana do setor de produção de álcool (etanol).

## 1.5 Justificativa

Encontrar o equilíbrio entre tecnologia e ambiente, de maneira a garantir a sustentabilidade corporativa eis o grande desafio da atualidade. Buscar explicações para a agricultura sustentável, com boa produtividade com riscos ecológicos mínimos, mantendo o equilíbrio dos ecossistemas cujo equilíbrio é fundamental para a sobrevivência humana.

Nesta direção a Responsabilidade Social Empresarial será o caminho utilizado pelo pesquisador, fundamentando-se no Modelo de Carroll (1979) estabelecendo, como nova perspectiva ou dimensão, a Espiritualidade, como componente inédito na avaliação da RSE do setor sucroalcooleiro da Paraíba.

Assim, serão considerados, na pesquisa, como recorte temático a Espiritualidade do ser, como recorte geográfico o meio ambiente (natureza) e, recorte temporal desde o período de surgimento da Responsabilidade Social Empresarial (RSE) à pós-modernidade. A base teórica metodológica e conceitual a ser trabalhada no conceito de Espiritualidade, será a ecologia espiritual ou ecologia transpessoal (CLEGG, 1999), que compartilha a ênfase da ecologia profunda<sup>2</sup> na necessidade de mudanças transformacionais na consciência humana como pré-requisito para mudanças nos níveis físicos da existência e considera, ainda, que a alienação causada pela visão de mundo mecanicista e dualista da sociedade industrializada, pode ser remediada somente através da retomada das ligações sagradas da humanidade, com todos os aspectos da criação.

Neste sentido, estabelecer uma avaliação do desempenho organizacional para dar suporte ao desenvolvimento sustentável de qualquer setor de atividade é de fundamental importância, principalmente esta pesquisa como contribuição ao setor da indústria no nosso Estado e em especial ao setor de produção de álcool, tendo em vista que este apresenta-se como uma fonte alternativa aos combustíveis fósseis.

O fator motivador para se estudar a teoria da Espiritualidade nas organizações interrelacionando com a Responsabilidade Social Empresarial, se deu pelo fato de não se ter conhecimento, na literatura, de estudo similar. O Estudo da RSE já se encontra bastante desenvolvido. Existem linhas de pesquisa que estudam a RSE em diversos locais e universidades espalhadas pelo mundo, porém esses modelos já existentes não abordam a

---

<sup>2</sup> Ecologia profunda é uma perspectiva do ambientalismo radical que ressalta quatro filosofias – a ecologia profunda, a ecologia espiritual, a ecologia social e o ecofeminismo, as quais diferem principalmente em termos de ênfase e meios na relação homem-natureza. Integra as dimensões biológica, psicológica, espiritual e metafísica de ecossistemas interdependentes e interativos (CLEGG, 1999)

dimensão da Espiritualidade. O estudo da Espiritualidade com relação ao trabalho nas organizações começa, por sua vez, a dar sinal de visibilidade, principalmente no Canadá e EUA; da mesma forma já se encontram alguns trabalhos na Europa.

Entre os trabalhos encontrados realizados sobre Espiritualidade nas organizações, se destacam os de: Neck e Milliman (1994), Hawley (1995), Mitroff (1998), Cananagh (1999), King e Nicol (1999), Ashmos e Duchon (2000), Cacioppe (2000), Pfeffer (2001), Welsh e Dehler (2003), Guillory (2001), Korac-Kakabdase (2002), Eisler e Montouri (2003), Elm (2003), Milliman et al. (2003), Fry (2003), Garcia-Zamor (2003), Ingresoll, R.E. (2003), Furnham (2003), Giacalone e Jurkiewicz (2003), Duchon e Plowman (2005), Rego, Cunha e Souto (2007), Moore e Casper (2006), Boff (2007), Vasconcelos (2008), Gibbons (2009), Biberman e Whitty (2009).

Na realização adotou-se uma visão convergente entre o estudo da Espiritualidade, a partir do modelo de Vasconcelos (2008) e o Modelo Conceitual Tridimensional de Performance Social Corporativo de Carroll (1979). Usa-se Vasconcelos (2008) em virtude deste autor apresentar pilares da Espiritualidade relacionados à visão, valores, Deus nos negócios, Capital Moral, Componente Ético e Responsabilidade frente à sociedade e usou-se o Modelo de Carroll (1979) por apresentar uma definição mais completa de cidadania empresarial para descreve os aspectos essenciais da RSE e ser o modelo conceitual mais abrangente entre os demais, ou seja apresenta dimensões mais abrangentes na sua estrutura de avaliação e ainda permite a incorporação de novas variáveis para avaliar a RSE.

Segundo Delai e Takahashi (2007), a maior parte dos sistemas de mensuração aborda as três dimensões da sustentabilidade, apresenta foco empresarial e este foco está centrado na elaboração de relatórios para comunicação com as partes interessadas, no autodiagnóstico e em orientações gerais, do que propriamente na criação de indicadores para gerenciamento e tomada de decisão.

Neste sentido, Louette (2008) recomenda a busca de novos indicadores que possam ajudar empresas, governos e pessoas a enxergarem o mundo de maneira precisa, necessários para que se avalie, de forma concreta, a utilidade social das atividades. Só assim se poderá construir uma base para decisões políticas e criação de estratégias empresariais condizentes com o estado atual do mundo, de escassez e insustentabilidade; a autora comenta, ainda, que é imprescindível conscientizar-se de que a Responsabilidade Social Empresarial é um processo que demanda postura, princípios e valores como forma de ser, pensar, decidir, agir, conduzir e reagir. Postura esta comum aos princípios da Espiritualidade.

A falta de Espiritualidade deixa um grande vazio no campo da ética. Registra-se uma busca de Espiritualidade por parte de indivíduos na sociedade e isto é notório nos dias atuais. A ética consiste na Espiritualidade colocada em prática e não apenas teorizada.

O meio ambiente clama pelo respeito dos seres humanos para se manter servidor do universo. Os alertas da ciência necessitam repercutir na mente e no coração da criatura humana. A generosidade para com o nosso habitat, também é prova de Espiritualidade. A compaixão para com todas as formas de vida expõe a grandeza do coração, cuidar da casa planetária representa gratidão e respeito, característica de nobreza na alma. Haverá sempre resposta em nossas ações, isto é, o que semearmos colheremos. Este é o grande alerta da natureza frente à degradação ambiental.

A importância que se tem dado à produção de etanol como alternativa à crise dos combustíveis fósseis, será de extrema valia ao se pensar numa maneira de se contribuir para a melhoria do nível de Responsabilidade Social Empresarial deste setor.

Por ser um dos maiores produtores de etanol do mundo, o Brasil tem seu modelo de produção na mira dos críticos. Na visão de muitos desses críticos o aumento do uso da cultura da cana representa uma ameaça à produção de alimentos para o País e para todo o mundo, (MORAIS et al, 2007) .

Com isto, o Brasil foi recolocado no posto de vilão ambiental do planeta. Além de uma imagem injusta, o raciocínio de que o investimento nacional em etanol vai agravar o problema da fome no mundo não encontra lastro na realidade. Embora tenha aumentado a destinação de matéria-prima para a produção de combustível, o Brasil não reduziu seu ritmo de produção de alimentos. Pelo contrário, a cada ano a safra de grãos bate recordes históricos. Além disso, o país tem, hoje, as melhores condições para multiplicar as áreas de canavial, sem prejuízo de outras culturas (GOLDEMBERG et al, 2004).

Com o cenário mundial favorável ao mercado de combustíveis verdes e a utilização do etanol de cana-de-açúcar como principal aliado, colocam o Brasil diante de uma oportunidade histórica de desenvolvimento socioeconômico atrelado a um posicionamento estratégico na economia mundial. Vale lembrar, porém, que para se manter na atualidade na liderança, não será suficiente apenas capacidade agrícola mas, sim, tecnologia nacional de ponta e sistema de gestão e produção que contribuam para a RSE do setor.

É nesta direção que as empresas sentem a pressão da sociedade e do mercado mundial no sentido de adotarem posturas socialmente responsáveis na condução dos seus

negócios e, para isto vários pesquisadores vêm sugerindo o uso de modelos no auxílio ao trabalho de desenvolvimento de soluções de problemas em diversas áreas do conhecimento.

Como contribuição desta pesquisa espera-se avançar no estudo da Responsabilidade Social Empresarial, apresentando uma nova dimensão, a de Espiritualidade, até então não utilizada nos modelos existentes, como forma de realizar uma avaliação mais acurada da RSE da indústria paraibana na produção de álcool, a partir da cana-de-açúcar.

Almeja-se que esta pesquisa contribua para a redução da degradação ambiental decorrente das práticas não sustentáveis dos sistemas industriais do setor sucroalcooleiro ou, ainda, contribua para a redução da degradação dos recursos não-renováveis. Isto será possível tendo em vista a convicção de que esta pesquisa contribuirá com a mudança de atitude de indiferença em relação aos aspectos ambientais, porque contribui no direcionamento similar ao estabelecido na Carta da Terra (2000), seguindo o princípio do pensar globalmente e agir localmente como também na direção da sinergia da sustentabilidade estabelecida na Agenda 21 (SATO, 1996).

Nesta direção, o modelo conceitual oferecido por Carroll (1979) descreve os aspectos básicos do desempenho social empresarial; trata-se de um modelo que aborda três questões da Responsabilidade Social por parte das organizações e são relacionadas às áreas de responsabilidade filosófica e social, das categorias de RSE, e do envolvimento com as questões sociais.

Esta pesquisa extrapola os princípios de Responsabilidade Social Empresarial no que diz respeito à visão de garantir a integridade das corporações e sua estabilidade econômica, definida pela OECD (1999)<sup>3</sup>, avançando no sentido do “Pensamento Biossistêmico” que identifica a dinâmica vital, presente nas interações internas e externas das organizações, contribuindo para o desenvolvimento da sustentabilidade no setor, através da produção de conhecimento proveniente da comunicação e diálogo com a sociedade envolvida como, também, busca entender a origem e a evolução do conceito, as principais tendências, custos e benefícios da Espiritualidade frente à RSE para, assim, estabelecer novas perspectivas de sua avaliação.

Igualmente, este trabalho contribui para o estudo da aplicação da Espiritualidade e RSE para o setor sucroalcooleiro e contribuirá principalmente com a incorporação de novas

---

<sup>3</sup> OECD – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico ou Organização de Cooperação e de Desenvolvimento Económicos.

dimensões na avaliação da Responsabilidade Social Empresarial, com vistas à sustentabilidade.

A escolha do setor sucroalcooleiro se deu em razão da importância da agroindústria canavieira durante toda a formação econômica do Brasil e no atual cenário econômico, cujas atenções se voltam para o desenvolvimento de projetos no âmbito das energias alternativas, entre as quais o álcool surge como destaque e, em especial, pelos impactos ambientais provenientes deste setor.

Ante o exposto, esta Tese apresenta uma proposta de pesquisa científica transdisciplinar no sentido de estudar as implicações provenientes dos processos de Espiritualidade nas organizações, frente à Responsabilidade Social Empresarial para as indústrias do setor sucroalcooleiro do Estado da Paraíba. Para tanto, serão estudadas suas implicações econômicas, sociais e ambientais, frente à Espiritualidade na organização, como forma de definir um caminho para a sustentabilidade corporativa do setor, considerando-o como sendo um problema relevante que não foi sujeito de investigação.

Neste sentido, esta pesquisa colabora para preencher a lacuna teórica deixada pelos diversos sistemas de avaliação, no que diz respeito à utilização de indicadores de Espiritualidade, extrapolando a sustentabilidade como conceito sistêmico relacionado à continuidade do tradicional “triple bottom line” do ambiental, social e econômico, usualmente utilizado. Desta forma, pode-se considerar a Espiritualidade como o “fourth ou fifth bottom line” da sustentabilidade.

## **Capítulo 2 – REFERÊNCIAL TEÓRICO**

---

Neste capítulo é feita uma revisão da literatura dos textos que, considerados mais representativos pelos autores citados, busca-se identificar teorias e conceitos científicos para o desdobramento do objetivo da pesquisa em questão; antecedendo o esforço de análise e síntese que permite entender e explicar o conhecimento disponível elaborando-se uma contribuição nova. Desta forma, procurou-se conceituar e fazer uma breve abordagem histórica de Responsabilidade Social e de Espiritualidade, frente ao trabalho na organização e, ainda, detalhar o modelo de Carroll (1979) e alguns outros modelos de responsabilidade social.

### **2.1 Responsabilidade Social: Uma Abordagem Histórica**

Na Europa e nos Estados Unidos da América, a Responsabilidade Social Corporativa era, no século XIX, direito de responsabilidade do Estado, que autorizava os alvarás para as corporações de capital aberto, em troca de benefícios públicos.

Segundo Pereira (2006B), com a independência dos EUA os Estados Americanos começaram a aprovar legislações que permitissem que serviços de interesse público passassem a ser conduzidos por negócios privados. Até o início do século XX o princípio fundamental da legislação sobre corporações assumia o propósito de realização de lucros para seus acionistas.

Em 1919 a questão da responsabilidade dos dirigentes de empresas abertas veio à tona publicamente pelo julgamento da justiça americana do caso Dodge versus Ford, que buscava maior amplitude da autoridade de seu presidente e acionista majoritário, Hery Ford, que desde 1916 não distribuía parte dos dividendos esperados junto aos acionistas, argumentando a realização de objetivos sociais, revertendo-os para investimentos na capacidade de produção, aumento de salários e como fundo de reserva para suprir a queda de receitas, devido ao corte nos preços dos carros. A suprema corte de Michigan se posicionou contrário a Henry Ford, justificando que a corporação existe para o benefício de seus acionistas e que os diretores teriam livre arbítrio apenas no que diz respeito aos meios de se alcançar tais objetivos, não se podendo usar os lucros para outros fins.

Segundo a percepção de Henry Ford, a filantropia corporativa e o investimento na imagem da corporação atrairiam consumidores e assim favoreceriam os lucros dos acionistas (PEREIRA, 2006b).

Após a segunda grande guerra mundial, conforme explica Frederick (1994), a definição de que a corporação apenas deve atender aos objetivos dos acionistas, sofreu ataques da academia, principalmente através do trabalho de Berle e Means (1932), no qual os autores argumentavam que os acionistas eram proprietários passivos como tal, abdicavam do



controle e da responsabilidade para a direção da corporação; a partir daí, diversas decisões nas cortes americanas foram favoráveis às ações filantrópicas das corporações.

Frederich (1994) e Hood (1998), citados por Pereira (2006b) mostram que a partir desta época defensores da Responsabilidade Social Corporativa (RSC) começaram a argumentar que se a filantropia era uma ação legítima então outras ações com objetivos sociais relacionadas aos retornos financeiros dos acionistas, seriam igualmente legítimas, passando a RSC a ser discutida por diversos autores como fator importante na ação de seus dirigentes e administradores fato que, posteriormente, ocorre na Europa, nos anos 60.

No trabalho de Jones (1996) encontra-se uma crítica à RSC, mostrando que o conceito e o discurso carecem de coerência teórica, validade empírica e viabilidade normativa, mesmo oferecendo implicações para o poder e conhecimento dos agentes sociais. Considera-se que os argumentos a favor se enquadram como linhas éticas e instrumentais, sendo os éticos derivados dos princípios religiosos e das normas sociais vigentes, sendo que as empresas e pessoas que nelas trabalham deveriam ser conduzidas a se comportarem de maneira socialmente responsável, por ser uma ação moralmente correta, embora que envolva despesas improdutivas para a empresa. Na linha instrumental explica a relação positiva entre o comportamento social responsável e o desempenho econômico da empresa, gerada pela relação proativa na busca de maior consciência sobre as questões culturais ambientais e de gênero e na diferenciação de produtos socialmente responsáveis.

O conceito de Responsabilidade Social Corporativa avançou quanto à sua operacionalização e mensuração com diversas vertentes de conhecimento, entre essas: Responsabilidade Social Corporativa, Performance Social Corporativa, Performance Social dos Stakeholders<sup>4</sup>, Auditoria Social e Inovação Social (JONES, 1996).

No mesmo sentido, para Ashley (2001) os conceitos de RSE estão em processo de maturação requerendo, para sua construção teórica e aplicação prática o desenvolvimento de seus constructos para sua definição, mensuração e validação; assim, a abstração deve dar lugar à construção de indicadores associados às variáveis referentes às dimensões e relações da empresa, com seus diversos grupos de stakeholders.

Na década de 70 o conceito de Responsabilidade Social Corporativa (RSC), adquire forte conotação normativa cercada de debates filosóficos sobre o dever das corporações em promover o desenvolvimento social, agora com necessidade de construção de ferramentas

---

<sup>4</sup> Designa uma pessoa, grupo ou entidade com legítimos interesses nas ações e no desempenho de uma organização e cujas decisões e atuações possam afetar, direta ou indiretamente, essa outra organização. Estão incluídos os funcionários, gestores, proprietários, fornecedores, clientes, credores e Estado (enquanto entidade fiscal e reguladores), sindicatos e diversas outras pessoas ou entidades que se relacionam com a empresa

teóricas que fossem testadas e aplicadas no meio empresarial. Segundo Frederick (1994), considerando-se as questões locais um dever das organizações, as questões-chave da RSC, passaram a ser sobre “como é” e em que medida a corporação pode responder às obrigações sociais.

Em 1979, Archie B. Carroll desenvolveu um modelo Conceitual Tridimensional de Performance Social Corporativo que descreve os aspectos essenciais do desempenho social.

O modelo parte de três questões básicas, quais sejam:

Que está incluído na Responsabilidade Social das empresas?

Quais são as questões sociais que a organização deve dirigir?

Qual é a filosofia ou caráter social da organização?

A partir do modelo de Carroll, os autores Wartick e Cocharan (1985), citados por Frederick (1998), e Wood (1991), desenvolveram modelos de Desempenho Social Corporativa com a configuração de uma organização, em termos de “princípios e processos” de responsabilidade, e “resultados” sociais corporativos.

Os princípios de responsabilidade são expressos em três níveis, quais sejam: institucional, relacionado à legitimidade da empresa; organizacional como responsabilidade pública, e individual relacionada ao arbítrio gerencial. Os processos de responsabilidade são expressos em diagnóstico ambiental, gestão com os stakeholders e gestão social; já os resultados sociais são expressos em políticas, programas e impacto social da empresa.

Em 1995 Swanson propõe um aperfeiçoamento ao modelo desenvolvido por Wood (1991), integrando a ética e os valores nas relações de troca, nos processos sociais e decisórios (CARROLL, 2004).

Frederick (1994 e 1998) amplia a terminologia de RSC incorporando a definição dos conceitos de responsabilidade social corporativa-RSC2, retidão social corporativa-RSC3 e, cosmos, ciência e religião- RSC4.

Wood (1991) já abordava os conceitos RSC1 e RSC2. A RSC3 inclui a necessidade de uma ética normativa para que a RSC se torne prática, para superar a crise conceitual citada por Jones (1996). Frederick (1998) estabelece a necessidade de descentralizar da corporação numa visão transdisciplinar da ciência e a incorporação da predisposição humana para a religião, tese já comprovada por geneticistas, respondendo a um novo paradigma conceitual para resolver as questões de conflito entre negócio e sociedade em todos os níveis institucionais.

Wood (1991) destaca ainda que os modelos de RSC se dizem moralmente neutros e enfatizam apenas as medições de Desempenho Social Corporativa mas, na realidade, que todos os modelos sejam de responsabilidade, responsividade, retidão ou outro qualquer, incorporam idéias morais e éticas, mesmo quando não expressas claramente.

Segundo Ashley et al. (2000), partindo do modelo de Desempenho Social Corporativa na forma de pirâmide de Archie Carroll (1999), chega-se ao conceito de cidadania empresarial e se utiliza da teoria de stakeholders para definir e caracterizar os atores sociais integrando, então, a definição de cidadania empresarial como sendo aquela que atende suas responsabilidades econômicas, legais e discricionárias, exigidas por seus diversos stakeholders.

Segundo, ainda, Ashley et. al. (2000) pode-se, a partir da análise da literatura, perceber que o conceito de Responsabilidade Social Corporativa requer, como premissa para que sua aplicabilidade não seja reduzida à racionalidade instrumental, um novo conceito de empresa e, assim, um novo modelo mental das relações sociais, econômicas e políticas.

Embora a literatura sobre Responsabilidade Social Empresarial seja muito vasta, não se apresenta ainda uma definição congruente entre os autores. Nesta pesquisa é considerado o conceito de responsabilidade social como o compromisso da organização para com a sociedade, expresso por meio de atos e atitudes que afetem positivamente, de modo amplo, ou alguma comunidade de modo específico, agindo proativamente e coerentemente em relação ao seu papel na sociedade, assumindo obrigações de caráter moral, além das estabelecidas em lei e que possam contribuir para o desenvolvimento sustentável da sociedade.

## **2.2 Modelos de Responsabilidade Social Empresarial**

Para se atingir a sustentabilidade do negócio, diversas ferramentas e modelos estão sendo utilizados. Nas últimas duas décadas proliferou-se o uso de ferramentas para ajudar as organizações a gerenciarem suas ações econômicas, ambientais e sociais. Essas ferramentas adotam diversas características que incluem desde códigos de conduta até sistemas de gestão e de avaliação das ações internas. Entre estas, pode-se citar mais de setenta ferramentas de gestão para a sustentabilidade, utilizadas pelo menos em 33 países com o objetivo de ampliar a adoção de práticas de Responsabilidade Social Empresarial, com variados sistemas de gestão, cultura e de vários portes em todos os setores de atividade (LOUETTE, 2008).

Em geral, os modelos de gestão da Responsabilidade Social são instrumentos de autoavaliação e aprendizagem, desenvolvidos para atender às necessidades das organizações

de orientação e incorporação de conceitos e práticas de Responsabilidade Social nas etapas de gestão e envolvem as fases de diagnóstico, implementação, benchmarking<sup>5</sup> e avaliação do desempenho da organização nos três aspectos da sustentabilidade, econômico, social e ambiental, conhecido como “triple bottom line<sup>6</sup>” permitindo, assim, gerenciar as relações com seu público de interesse nos impactos sociais e ambientais decorrentes de suas atividades, em toda a sua cadeia produtiva.

Tais ferramentas são pouco utilizadas pelas organizações e estão no campo da adesão voluntária. Existem aquelas de caráter conceitual, desenvolvidas por estudiosos e pesquisadores e ainda as que foram desenvolvidas em coautoria com as empresas, tanto no campo conceitual como no movimento da responsabilidade social, muitas delas carecendo de experimentação para legitimá-las. Alguns modelos são complementares enquanto outros apresentam sobreposições em suas dimensões e aspectos a serem abordados (LOUETTE, 2008).

Para o Global Reporting Initiative – GRI o desenvolvimento sustentável, no contexto empresarial é mais conhecido como Sustentabilidade Corporativa ou Socioambiental e, é definido como o equilíbrio nas complexas relações atuais entre necessidades econômicas, ambientais e sociais, que não comprometam o desenvolvimento futuro.

Carroll (1999) defende que o conceito de Responsabilidade Social deve incluir os princípios de obrigações legais, econômicas e também a responsabilidade com a sociedade, tendo como ingrediente certo grau de voluntarismo. Neste sentido se entende voluntarismo como o emprego da vontade, seja no plano psicológico, ético ou metafísico e transcendente.

Segundo Deponti et al. (2002) é necessário explicitar a compreensão que os atores têm de sustentabilidade, sendo fundamental definir o padrão sustentável que se deseja para o sistema. Este é um exercício muito importante, pois a compreensão que se tenha de sustentabilidade servirá de orientação ao processo de desenvolvimento. O imprescindível é que esta definição esteja orientada para a realidade local, inclua a participação dos atores envolvidos no processo, incorpore a longo prazo aspectos técnicos, econômicos, sociais e ambientais do sistema em análise.

---

<sup>5</sup> *Benchmarking*: É um processo de pesquisa que permite realizar comparações de produtos, serviços, processos e práticas “*companhia-a-companhia*” para identificar o melhor do melhor e alcançar uma vantagem competitiva

<sup>6</sup> *Triple bottom line ou Tripé da Sustentabilidade*: São medições dos aspectos sociais, ambientais e econômicos para satisfazer o conceito mínimo de sustentabilidade

No sentido que atender a compreensão de Deponti et al. (2002) o modelo conceitual tridimensional de desempenho corporativo apresentado por Carroll (1979) é o escolhido por ser mais abrangente em suas categorias de RSE.

### **2.2.1 Modelo Conceitual de Carroll (1979)**

No modelo de Carroll (1979) a Responsabilidade Social Empresarial se integra aos objetivos da instituição no sentido de criar uma mudança social, criar valor ao negócio com compromisso constante com o comportamento ético e a força de trabalho, com a comunidade e a sociedade em geral, com a melhoria da qualidade de vida dos colaboradores, com a comunidade em geral e com a sociedade. Neste sentido, Carroll estabeleceu três questões básicas, referentes a: Que está incluído na Responsabilidade Social das Empresas? Quais são as questões sociais que a organização deve dirigir? Qual é a filosofia ou caráter social da organização?

O desempenho social das corporações, segundo Carroll (1979), exige que: (1) responsabilidade social seja avaliada (2), deve ser direcionado para os problemas sociais identificados, e (3) escolher uma filosofia de resposta. Em seu modelo, tenta-se articular esses aspectos-chave em um quadro conceitual que será útil para acadêmicos e para gestores. O modelo conceitual é destinado para ajudar a esclarecer e integrar várias vertentes de definição que têm aparecido na literatura. Além disso, ele apresenta os conceitos de responsabilidade ética e discricionária em um contexto que, talvez, seja mais palatável para aqueles que pensam que as considerações econômicas desapareceram nas discussões sobre responsabilidade social. O modelo pode ser usado para ajudar os gestores a conceituar os principais problemas no desempenho social, para sistematizar o pensamento sobre questões sociais e para melhorar o planejamento e o diagnóstico no âmbito do desempenho social. Para qualquer aplicação o modelo facilita alcançar esses objetivos, e permanece sendo mais um modesto passo para o refinamento do conceito de desempenho social das empresas.

O Modelo Conceitual Tridimensional de Desempenho Corporativo de Carroll (1979) é constituído por três dimensões de análise, visando para descrever os aspectos essenciais do desempenho corporativo. É formatado por um paralelograma representando as interações das dimensões como respostas para o desempenho corporativo frente às questões macro e micro da empresa, seja na relação com ambiente, sociedade e fatores internos.

Na face lateral, as categorias da responsabilidade, que o próprio Carroll (1979) considera como sendo a base da RSC subdividida em econômica, legal, ética e filantrópica ou filantrópica.

Na face inferior busca responder às questões sociais que a organização deve dirigir por meio de seu envolvimento, tais como: consumismo, meio ambiente, discriminação, segurança de produtos, segurança ocupacional no trabalho e os interesses dos acionistas.

Na face superior está representada a filosofia ou caráter social de Responsabilidade Social Corporativa - RSC, dividida pelas dimensões de capacidade de resposta reativa, defensiva, de acomodação ou pró-ativa.

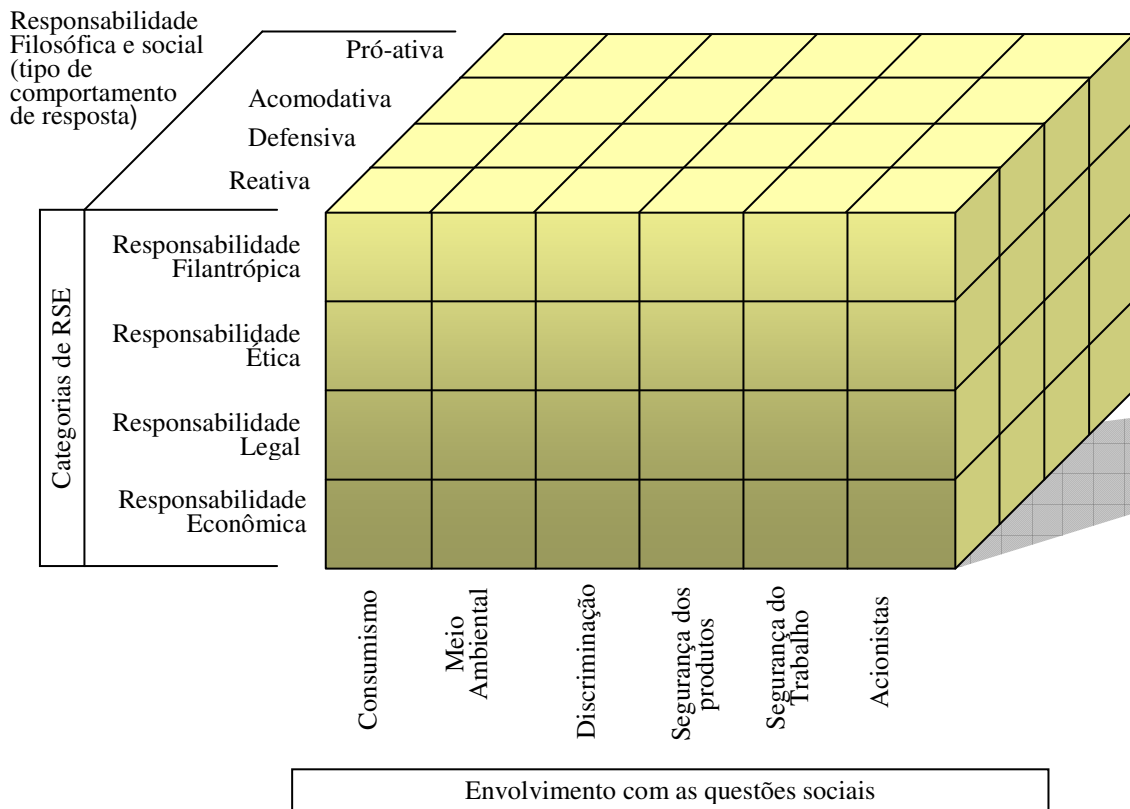


Figura 2.1 - Modelo de Performance Social Corporativa

Fonte: Adaptado de Carroll (1979)

As três categorias do modelo de Desempenho Social de Carroll (1979) são assim conceituadas:

## **I - Categorias de Responsabilidade Social**

Carroll (1979) subdivide quatro categorias de RSE as quais são consideradas básicas e essenciais; posteriormente, simplifica esta categoria no conhecido Modelo de Pirâmide de Carroll (1991), por considerar a facilidade na operacionalização das categorias; no entanto, recebe críticas em função das limitações do conceito de pirâmide, sugere hierarquia, como também não ilustra a sobreposição ou interseção entre as categorias, não deixa clara a distinção entre que ações são atribuídas à filantropia e à ética, ou a responsabilidade, econômica dificultando os critérios na classificação da atividade empresarial.

### **a- Responsabilidade Econômica**

A dimensão econômica inclui as obrigações da empresa em ser produtiva e lucrativa, além de atender às expectativas dos acionistas em obter retorno sobre o investimento e os lucros são a maior razão pela qual as empresas existem. Todos os outros papéis dos negócios são atributos derivados desse pressuposto fundamental como meio de maximizar os lucros para seus proprietários e acionistas.

### **b- Responsabilidade Legal**

A dimensão legal requer que o negócio acrescente à sua missão econômica, o respeito às leis e aos regulamentos; espera-se que a empresa atenda às suas metas econômicas, dentro da estrutura de observância das leis. A sociedade espera que os negócios ofereçam produtos dentro das normas de segurança e obedeçam às regulamentações governamentais.

### **c- Responsabilidade Ética**

A dimensão ética leva em consideração princípios e padrões que definem a conduta aceitável, mas que não estão necessariamente codificados na lei e podem não servir aos interesses econômicos diretos da empresa. A tomada de decisões deve ser feita considerando-se as consequências de suas ações, honrando o direito dos outros, cumprindo deveres e evitando prejudicar terceiros; assim, o comportamento antiético deve ser evitado, prevalecendo a integridade, justiça, imparcialidade e o respeito aos direitos individuais.

### **d- Responsabilidade Filantrópica**

A dimensão filantrópica prevê que o negócio deve estar envolvido com a melhoria da sociedade, por meio das responsabilidades legal, ética e econômica, bem como com a adoção de práticas filantrópicas. A dimensão filantrópica prevê atividades que são guiadas pelo desejo dos negócios em se engajar em papéis sociais não legalmente obrigatórios mas que se

estão tornando cada vez mais estratégicos e inclui fazer doações a entidades beneficentes de contribuição social ou instituições de voluntariado, que não oferecem retornos para a empresa.

A figura 2.1 mostra no eixo das categorias de RS, uma escala de proporção diferente entre as áreas, sugerida para demonstrar a magnitude relativa de cada competência. Esta escala demonstra a proporção entre as áreas mas não que sejam mutuamente excludente, cumulativa nem aditiva; é, sim, mutuamente inter-relacionadas ou, numa outra interpretação, apenas para sugerir o que poderia ser chamado de seu papel fundamental na evolução da importância no decorrer da evolução da RS.

## **II - Envolvimento com as questões sociais**

Carroll (1979) trabalha as questões sociais através da relação com o consumismo, meio ambiente, discriminação, segurança dos produtos, segurança do trabalho e interesse dos acionistas. O modelo demonstra, através de suas dimensões, que a RSE é muito mais do que filantropia; elas são complementares, mas diferentes. A filantropia é uma estratégia de doar dinheiro, produtos ou tecnologia a pessoas ou organizações que deles precisem. A RSE está relacionada como a empresa que conduz seus negócios frente a todas as partes interessadas, se está sendo transparente, aberta e responsável, o que torna a RSE algo interessante para todos inclusive para o ambiente e a natureza. Toda empresa tem a responsabilidade de medir o impacto que o respectivo negócio causa à sociedade, ao planeta e ao meio ambiente porque se for bom para seus stakeholders, também o será para seu negócio.

O modelo aborda a filosofia ou estratégia que transita do “fazer nada” a “fazer muito” interagindo conforme o comportamento da empresa.

## **III - Responsabilidade Filosófica e social (tipo de comportamento de resposta)**

Como forma de avaliar a postura ou estratégia por trás da gestão do negócio em direção à postura de responsabilidade social, descreve este aspecto como “responsividade social” numa postura reativa, defensiva, acomodativa ou proativa para demonstrar o desempenho na gestão. Responsividade social empresarial se refere à capacidade de uma empresa responder às pressões sociais, tendo como foco social o ato literal de responder, ou de conseguir uma postura de resposta à sociedade, com procedimentos, regras e padrões de comportamento que, tomados coletivamente, possam medir a capacidade da organização e responder mais ou menos às questões sociais.



Esta abordagem pode ser resumida conforme o que se descreve:

- **Responsividade Reativa** representa a postura empresarial de recusar responsabilidades frente às questões sociais, fazendo menos do que o necessário.
- **Responsividade Defensiva** a empresa admite responsabilidade mas não a assume como deveria, fazendo o mínimo possível dentro do necessário.
- **Responsividade Acomodativa** a postura da empresa é aceitar assumir responsabilidade e faz o necessário.
- **Responsividade Proativa** é a postura que a empresa assume no sentido de antecipar-se às responsabilidades, fazendo mais do que é necessário.

Para Carroll (1999) o conceito de Responsabilidade Social é o mesmo no passado e no presente, sendo verificada uma mudança relevante nas questões enfrentadas pelas empresas e as ações sociais, tendo em vista que as organizações, a própria sociedade e a relação entre estas mudaram consideravelmente ao longo do tempo.

### **2.2.2 Modelo Piramidal de Carroll (1991)**

Buscando operacionalizar melhor as ações da Responsabilidade Social Empresarial, a partir do seu modelo apresentado em 1979, Carroll simplifica, em 1991, este modelo conceitual tridimensional, abandonando as duas dimensões relacionadas ao envolvimento com as questões sociais e o tipo de comportamento de resposta, priorizando as categorias de RSE; hierarquiza suas quatro dimensões surgindo, a partir daí o Modelo Piramidal. Este modelo recebe várias críticas associadas à limitação da forma piramidal sugerir hierarquia entre as categorias da RS e não ilustra as diversas sobreposições existentes nessas categorias, não permite uma distinção clara do que se refere à filantropia à ética e às ações econômicas, deixando lacunas na classificação da atividade empresarial.

### **2.2.3 Modelo de três domínios da RSE - Carroll e Schwartz (2003)**

Carroll e Schwartz (2003) propuseram, para resolver as limitações e superar as críticas ao modelo piramidal de Carroll (1991), um modelo composto por três domínios (econômico, legal e ético), no qual não existem prioridades de um sobre o outro, o qual corresponde a três círculos que se interceptam conforme a Figura 2.2.

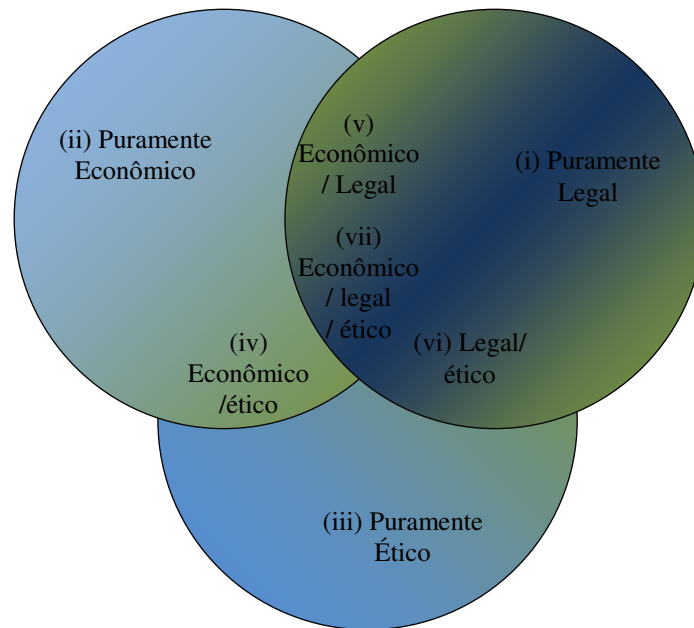


Figura 2.2 – Modelo de três domínios de RSE  
 Fonte: Schwartz & Carroll (2003)

O domínio econômico envolve as atividades com impacto econômico positivo, seja direto, que visa ao aumento das receitas através das vendas, ou indireto, a exemplo das ações voltadas para a melhoria do moral dos colaboradores ou melhoria da imagem da empresa. O domínio econômico serve aos interesses econômicos da empresa aos seus acionistas e ao valor do retorno sobre o investimento no longo prazo.

O domínio legal visa identificar a receptividade da empresa frente às expectativas da sociedade descrita na legislação, por meio do cumprimento dos princípios legais contidos na lei, ou seja, buscar satisfazer o espírito da lei e a aplicação de regulamentos. Neste âmbito, os princípios legais atendem a três categorias, quais sejam: (1) cumprimento da lei, (2) evitar o litígio civil, e (3) antecipação das mudanças da lei.

No domínio ético a sociedade e os stakeholders esperam que as organizações se responsabilizem com a ética frente aos problemas internos e globais, cumprindo bem seus compromissos pessoais e empresariais, respeitando os direitos dos outros e mitigando as consequências, podendo apresentar três perspectivas diferentes para fundamentar a ação ética: (1) convencional, (2) consequencialista (ou teleológico) e (3) deontológico. Entenda-se por convencional a maneira como se fundamenta a ação ética na situação presente, conforme as convenções sociais; Segundo Modin (1980), a deontológica se baseia nos deveres próprios de uma atividade ou profissão; é a ação que obedece apenas ao dever entendendo-se que só a obediência ao dever torna o ser humano livre. A teleológica é uma doutrina oposta ao

mecanicismo e sustenta a existência de uma causa primordial e pré-estabelecida de todos os fenômenos; baseia-se na utilidade das ações para o bem-estar do maior número de pessoas.

#### **2.2.4 AA 1000 - Responsabilidade Accountability - ISEA**

A norma AA 1000 (*Accountability 1000*) tem o desafio de ser o primeiro padrão internacional de gestão da RSE, lançada em 1999 em Londres, pelo Institute of Social and Ethical Accountability; define melhores práticas para prestação de contas a fim de assegurar a qualidade da contabilidade, auditoria e relato social e ético. A norma é certificável, especifica o processo de construção do relatório de desempenho e não descreve quais padrões de desempenho desejados na certificação. A norma não atesta comportamento ético e socialmente responsável mas garante que atue conforme a missão, valores e metas definidas a partir do diálogo com os stakeholders.

Apresenta 11 princípios de qualidade divididos em 4 escopos que devem ser seguidos pela organização, quais sejam:

1. Escopo e Natureza do Processo de organização - Completude, Materialidade, Regularidade e Conveniência
2. Significância da informação - Garantia da qualidade, Acessibilidade
3. Qualidade da informação - Comparabilidade, confiabilidade, relevância, entendimento
4. Gerenciamento do Processo em Base Contínua - Integração, melhoria contínua.

O processo de implantação da AA 1000 segue um ciclo definido de atividades agrupadas nos cinco elementos da norma: Planejamento, contabilidade, auditoria e relato, integração, engajamento das partes interessadas.

#### **2.2.5 SA 8000 Responsabilidade Social**

A Norma SA 8000 (Social Accountability) criada no ano de 1997 pela CEPAA (*Council on Economic Priorities Accreditation Agency*), elaborada a partir das Convenções da Organização Internacional do Trabalho (OIT), da Declaração Universal dos Direitos Humanos, da Convenção das Nações Unidas sobre os Direitos da Criança, objetiva criar

procedimentos para auxiliar a empresa a medir e estabelecer padrões de mensuração para o seu desenvolvimento e certificação quanto à Responsabilidade Social. No seu escopo, a empresa deve atender à legislação vigente no País e aos requisitos relacionados ao Trabalho infantil; Trabalho forçado; Segurança e saúde no trabalho; Liberdade de associação e direitos coletivos; Discriminação; Práticas disciplinares; Carga horária de trabalho; Remuneração e Sistema da Gestão, estabelecidos pela norma.

Estes modelos são similares aos adotados na construção dos sistemas de gestão, como o ISO 9000 e ISO 14000, nos quais a política que norteia o Sistema é a síntese do próprio sistema a ser divulgado e comunicado às partes interessadas.

### **2.2.6 ABNT NBR 16001 Responsabilidade Social**

Esta Norma utiliza o conceito de responsabilidade social descrito como sustentabilidade nas três dimensões básicas, quais sejam, econômica, ambiental, social. O atendimento aos requisitos desta Norma atesta que a organização possui um sistema de gestão da responsabilidade social, mas não garante que seja socialmente responsável.

Estabelece requisitos mínimos relativos a um sistema da gestão da responsabilidade social permitindo, à organização, formular e implementar uma política e objetivos que levem em conta os requisitos legais, seus compromissos éticos e sua preocupação com a promoção da cidadania, promoção do desenvolvimento sustentável e transparência das suas atividades.

Esta norma se fundamenta na metodologia do PDCA (Plan-Do-Check-Act ou planejar, fazer, verificar e atuar). A partir desta lógica estabelece requisitos para implementar, manter e continuamente aprimorar o sistema da gestão da responsabilidade social, através de políticas, planejamento, implementação e operação de competência, treinamento e conscientização, comunicação, controle operacional, requisitos de documentação, medição, análise e melhoria, por meio de auditoria interna com avaliação da conformidade e ações corretivas e preventiva, devendo a alta administração analisar o sistema da gestão, em intervalos planejados para assegurar sua contínua pertinência, adequação e eficácia do sistema de gestão incluindo política, objetivos e metas da responsabilidade social.

Os modelos do sistema da gestão da responsabilidade social, propostos pelas Normas SA 8000 e ABNT NBR 16001, podem ser descritos conforme a Figura 2.3.

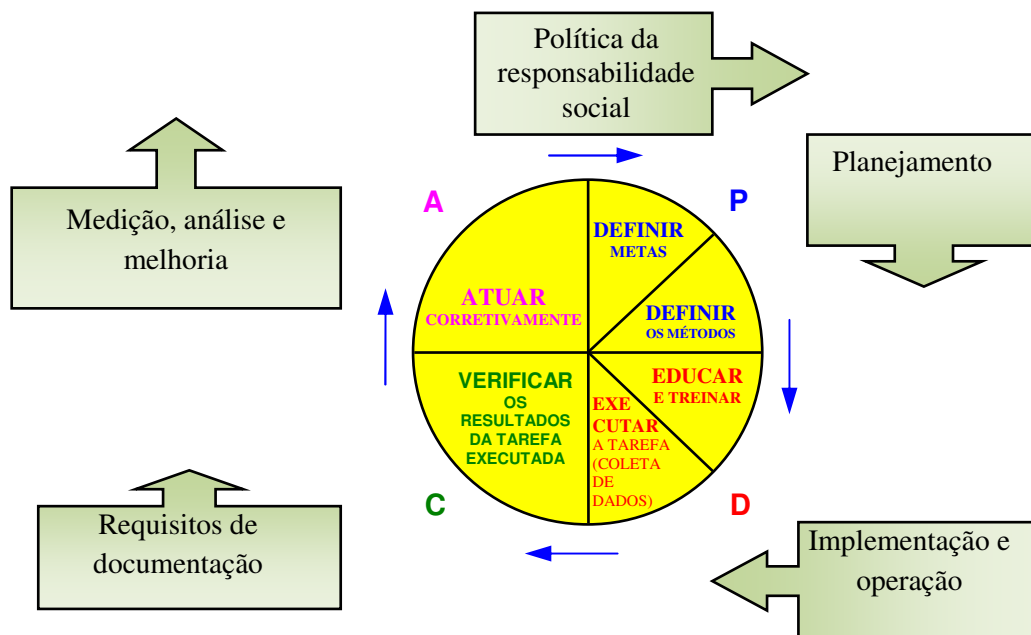


Figura 2.3 – Modelo do sistema da gestão da responsabilidade social, segundo a ABNT NBR 16001, incorporado ao PDCA  
 Fonte: Adaptado da ABNT NBR 16001

### 2.2.7 Modelo de Garriga & Melé

O modelo apresentado por Garriga & Melé (2004) expõe uma abordagem da responsabilidade social das empresas como meio para melhorar seu desempenho econômico e financeiro, em quatro grupos de perspectivas, quais sejam: instrumentais, políticas, integrativas e éticas.

As teorias instrumentais envolvem as ferramentas com o objetivo de alcançar o desempenho econômico e financeiro da empresa. Essas teorias são subdivididas em três subtipos: maximização de valor para os acionistas, estratégia de incremento da vantagem competitiva e marketing das causas.

As teorias políticas estão centradas em como responder às questões que envolvem as interações entre a empresa e a sociedade.

As integrativas visam entender o modo de integrar as exigências sociais nos processos de decisão e de orientação da empresa, frente às questões sociais, existindo quatro correntes

teóricas nesta ação: a gestão dos assuntos sociais, o princípio da responsabilidade pública, a gestão dos stakeholders e o desempenho social da empresa.

As teorias éticas identificam os princípios de atuação ética que as empresas seguem, quais sejam: os direitos humanos, os interesses legítimos dos stakeholders ou o desenvolvimento sustentável das sociedades.

No Quadro 1 se resumem as teorias propostas por Garriga & Melé (2004) apresentando, associadas a cada teoria, as diferentes abordagens, uma breve descrição e as respectivas referências.

Quadro 2.1 – Descrição das teorias e abordagens à RSE (Fonte: Garriga & Melé, 2004)

<b>Tipo de Teoria</b>	<b>Diferentes Abordagens</b>	<b>Descrição</b>	<b>Referências</b>
Instrumental	Maximização de valor para o lucro	As empresas investem em atividades sociais (incluindo as filantrópicas) desde que contribuam para aumentar sua riqueza	Friedman (1970) e Jensen (2000)
	Estratégias para a vantagem competitiva	As empresas promovem investimento social desde que se verifique uma melhoria do contexto competitivo	Porter e Kramer (1996)
		As empresas promovem estratégias baseadas nos recursos naturais	Hart (1995) e Litz (1996)
		As empresas promovem estratégias da base da pirâmide econômica	Prahalad e Hammond (2002), Hart e Christensen (2002) e Prahalad (2003)
	Marketing das causas	As empresas apoiam causas que melhorem sua imagem e reputação	Varadarajan e Menon (1988) e Murray e Montanari (1986)
Política	Constitucionalismo empresarial	As empresas detêm poder considerável na sociedade e capacidade para influenciar o equilíbrio do mercado	Davis (1960, 1967)
	Teoria do contrato social integrativo	As empresas assumem equilíbrio do mercado	Donaldson e Dunfee (1994, 1999)
	Cidadania empresarial	As empresas têm deveres de cidadania perante a sociedade de que fazem parte.	Wood e Lodgson (2002), Andriof e McIntosh 92001), Matten e Crane
Integrativas	Gestão de assuntos sociais	As empresas devem atender, avaliar e responder aos sinais e expectativas do desempenho social da sua envolvente.	Setri (1975), Ackeman 91973), Jones (1980), Vogel (1985) e Wartick e Mahon (1994)
	Responsabilidade pública	As empresas devem levar em consideração, no seu desempenho social, as políticas públicas e da regulamentação	Preston e Post (1975, 1951)
	Gestão de stakeholders	É necessário a empresa fazer uma gestão equilibrada dos interesses dos stakeholders	Mitchell e tal. (1997), Agle e Mitchell (1999), Rowley (1997)
	Desempenho social da empresa	As empresas socialmente responsáveis são aquelas que procuram a legitimidade social e conseguem dar uma resposta apropriada às questões sociais.	Carroll (1985), Wartrick e Cochran (1985), Wood (1991) e Swanson (1995)
Éticas	Teoria normativa dos stakeholders	Os stakeholders têm interesse nas ações da empresa, implicando por parte desta uma resposta adequada	Freeman (1984, 1994), Evan e Freeman (1988), Donaldson e Preston (1995), Freeman e Phillips (2002) e Phillips et.al. (2003)
	Direitos humanos	As empresas devem obedecer aos Direitos Humanos universais	Princípios Globais (1999) e UN Global Compact (1999)
	Desenvolvimento sustentável	As empresas devem adotar políticas de desenvolvimento sustentável, garantindo os direitos das gerações presentes e futuras.	Comissão Mundial do Desenvolvimento Sustentável – Relatório de Brutland (1987), Gladwin e Kennelly (1995)
	O bem comum	Como membros da sociedade, as empresas devem contribuir para o bem comum e o progresso da comunidade.	Alford e Naghton (2002), Melé (2002) e Kaku (1997)

No estudo apresentado por Maignan, Ferrell e Hult (1999), propõem o conteúdo apresentado no quadro 2, como modelo para estudar as vantagens empresariais com a adoção da RSE.

Quadro 2.2 – Escala de Responsabilidade Social proposta por Maignam, Ferrel & Hult (1999), nas diferentes dimensões (Maignan, 1999)

<b>Responsabilidade Econômica</b>	
1.	A organização dispõe de um procedimento para responder a todas as reclamações dos clientes.*
2.	Melhoramos continuamente a qualidade dos nossos produtos e /ou serviços.*
3.	Utilizamos a satisfação dos clientes como um indicador de desempenho do negócio.*
4.	Temos tido sucesso com a maximização dos lucros.
5.	Reduzimos ao máximo os custos de operação.
6.	Monitorizamos de perto a produtividade dos nossos colaboradores.
7.	A gestão de topo define medidas de longo prazo.
<b>Responsabilidade Legal</b>	
1.	Os gestores são informados acerca da legislação ambiental.*
2.	Todos os produtos estão de acordo com a legislação e a regulamentação.*
3.	Todas as obrigações contratuais são sempre honradas.*
4.	Os gestores tentam, sempre, cumprir a lei.
5.	A organização age de acordo com a legislação que regulamenta a contratação do pessoal e os benefícios dos colaboradores.
6.	Existem programas que promovem a diversidade da força de trabalho (em termos de idade, gênero ou raça).
7.	Existem políticas que previnem a discriminação entre trabalhadores, no que respeita a salários e promoções
<b>Responsabilidade Legal</b>	
1.	Os gestores são informados acerca da legislação ambiental.*
2.	Todos os produtos estão de acordo com a legislação e a regulamentação.*
3.	Todas as obrigações contratuais são sempre honradas.*
4.	Os gestores sempre tentam cumprir a lei.
5.	A organização age de acordo com a legislação que regulamenta a contratação do pessoal e os benefícios dos colaboradores.
6.	Existem programas que promovem a diversidade da força de trabalho (em termos de idade, gênero ou raça).
7.	Existem políticas que previnem a discriminação entre trabalhadores, no que respeita a salários e promoções.
<b>Responsabilidade Ética</b>	
1.	Existe um Código de Conduta na nossa organização.*
2.	Os membros da organização seguem padrões normalizados.*
3.	Os gestores monitorizam o potencial impacto negativo na comunidade envolvente.*
4.	Esta organização é considerada de confiança.
5.	A coordenação entre colaboradores e parceiros de negócio faz parte integrante do processo de avaliação dos trabalhadores.
6.	Existe um procedimento confidencial para situações de conduta imprópria no trabalho (tais como, roubo ou assédio sexual).
7.	Os vendedores ou pessoas de contacto são requeridos para prestar todas as informações completas e precisas, a todos os clientes.
<b>Responsabilidade Filantrópica</b>	
1.	Os salários praticados pela empresa são superiores quando comparados com a média dentro do mesmo setor da atividade.*
2.	É proporcionada aos trabalhadores a aquisição de habilitações suplementares.
3.	A organização encoraja os trabalhadores a participar em organizações cívicas de apoio à

	comunidade.*
4.	Existem políticas flexíveis que permitem aos trabalhadores coordenar o seu próprio trabalho e a vida pessoal.
5.	A organização faz doações à comunidade envolvente.
6.	Existe um programa de ações de forma a reduzir o consumo de energia e o desperdício de materiais.
7.	Encorajamos o desenvolvimento de parcerias com as organizações locais e escolas.

\*Itens excluídos por Maignan, Ferrell & Hult (1999)

Na pesquisa desenvolvida por Aupperle, Carroll e Hatfield (1985), foi estudada a relação entre a RSE e a rentabilidade das empresas a partir do modelo piramidal de Carroll (1991). Acar, Aupperle e Lowy (2001) testaram uma versão simplificada deste estudo, a qual consta no quadro 2.3.

Quadro 2.3 – Escala de Avaliação da relação entre RSE e a rentabilidade das Empresas, segundo Acar, Aupperle e Lowy (2001)

<b>1. A consistência da gestão de uma empresa deve ser avaliada em função:</b>	
a)	Da maximização do valor das ações.
b)	Do cumprimento da legislação em vigor.
c)	Da implementação de ações filantrópicas.
d)	Do cumprimento das normas da sociedade e das normas éticas.
<b>2. É importante para a empresa procurar novas oportunidades de negócio, de forma a:</b>	
a)	Melhorar a imagem da empresa do ponto de vista moral e ético.
b)	Garantir o cumprimento da legislação em vigor.
c)	Melhorar os resultados financeiros.
d)	Demonstrar capacidade para a resolução de problemas sociais.
<b>3. A Responsabilidade Social Empresarial deve ser definida como:</b>	
a)	Fazer aquilo que a legislação nacional e comunitária impõe.
b)	Providenciar ações de voluntariado à comunidade.
c)	Atuar em função das regras éticas e morais.
d)	Garantir a maior rentabilidade da empresa.
<b>4. A Responsabilidade Social Empresarial é importante porque permite:</b>	
a)	Promover um apoio a instituições educacionais públicas e privadas.
b)	Assegurar um bom nível de eficiência operacional.
c)	Garantir que a empresa é cumpridora dos pontos de vista social e empresarial.
d)	Reconhecer e respeitar as normas éticas/morais adotadas pela sociedade.
<b>5. A atitude empenhada da Responsabilidade Social Empresarial:</b>	
a)	Se beneficia de vantagens financeiras.
b)	Promove atividades de voluntariado à comunidade.
c)	Garante o cumprimento com a legislação em vigor.
d)	Proporciona a implementação de comportamentos morais e éticos.
<b>6. A Responsabilidade Social Empresarial é importante porque:</b>	
a)	Permite a participação voluntária em projetos da sociedade que promovam uma “qualidade de vida”.
b)	Promove a existência de bens e/ou serviços que cumpram os requisitos mínimos legais.
c)	Evita comprometer as normas da sociedade com o objetivo de atingir seus meios.
d)	Aproveita as oportunidades para aumentar o valor das ações.
<b>7. A Responsabilidade Social Empresarial é importante, pois:</b>	
a)	Consegue reconhecer que nem todos os meios justificam os fins.
b)	Garante o cumprimento com a legislação em vigor.
c)	Auxilia a empresa na definição de ações de voluntariado.
d)	Mantém uma posição competitiva forte.



<b>8. A Responsabilidade Social Empresarial é importante, pois:</b>	
a)	Reconhece a integridade corporativa e promove um comportamento ético em conformidade com a legislação em vigor.
b)	b) Incentiva o cumprimento imediato das novas leis e das decisões judiciais.
c)	c) Mantém um elevado nível de eficiência operacional.
d)	d) Mantém uma política dinâmica relativamente a ações de voluntariado.
<b>9. A Responsabilidade Social Empresarial pode ser considerada uma medida de avaliação do desempenho social, através da:</b>	
a)	Existência de comportamentos filantrópicos.
b)	Rentabilidade consistente.
c)	Conformidade com a legislação em vigor.
d)	Conformidade com as normas, costumes e leis informais.
<b>10. A Responsabilidade Social Empresarial é importante, pois:</b>	
a)	Pode permitir que as oportunidades de negócio garantam bom retorno.
b)	Estimula a participação dos membros da empresa em ações de voluntariado.
c)	Incentiva o cumprimento rigoroso da legislação em vigor, regulamentação e decisões judiciais.
d)	Reconhece que as leis informais e os códigos de ética sejam tão importantes como as leis escritas.
<b>11. É importante que o gestor maximize o desempenho financeiro, através:</b>	
a)	Da utilização de qualquer meio competitivo disponível.
b)	Do cumprimento da legislação em vigor e/ ou regulamentos aplicáveis.
c)	Da satisfação simultaneamente das restrições legais e éticas.
d)	Da consideração das regras legais, éticas e filantrópicas da sociedade.
<b>12. É importante, para a minha empresa, que os objetivos econômicos sejam alcançados por:</b>	
a)	Crescimento das vendas.
b)	Contenção de custos.
c)	Minimização do risco.
d)	Otimização das margens lucrativas.
<b>13. É importante para a minha empresa que a estratégia empresarial seja a seguinte:</b>	
a)	Eficiência organizacional (minimização de custos).
b)	Diversificação de mercados (novos produtos ou novos serviços).
c)	Consistência e manutenção da gestão existente.
<b>14. É importante que a minha empresa tome decisões estratégicas, através da:</b>	
a)	Maximização das oportunidades de negócio associadas a altos níveis de risco.
b)	Minimização do risco.
c)	Identificação de oportunidades atrativas com risco moderado.
As últimas três questões propostas pelo Aupperle (2001) pretendem avaliar a estratégia empresarial de uma organização, em função da sua atitude face à Responsabilidade Social Empresarial.	

A maior crítica que se faz ao modelo de Garriga & Melé (2004) é no sentido deste modelo ser uma ampla paisagem de teorias e também uma grande proliferação de abordagens, que são controversas, complexas e pouco claras.

Complementando-se os conceitos trabalhados na pesquisa será necessário adentra-se ao estudo do tema Espiritualidade.

### 2.3 Espiritualidade: uma breve definição

A origem do conceito espiritualidade, remonta à raiz da palavra "espírito" da tradição hebraica e grega. A palavra "espírito", no hebraico ( רוח = rúach), significa sopro Divino, espírito que vem de Deus e que, ao estar encarnado, é chamado de ( נפש = néfesh). Sopro

Divino ou sopro de vida é a essência que anima o corpo humano, sopro no sentido de inspirar, jogar o ar para dentro (SILVA, 2002). No grego, a palavra (pneuma = pneuma), significa sopro ou espírito.

Espiritualidade no sentido etimológico estrito da palavra, vem do Latim *spiritualitate*, qualidade do que é espiritual, do que vem do espírito (*Spiritus*) mais o sufixo (i)dade. Relaciona-se ao que se opõe aquilo que é temporal, existindo a independência e o primado do espírito em relação às condições materiais (SILVA, 2002, ADREWS, 2009).

No esforço de conceituar espiritualidade apresentam-se três escolas filosóficas que influenciaram o pensamento ocidental e suas concepções acerca do tema, e alguns filósofos proeminentes. A Escola Estóica, cuja doutrina moral considera a felicidade o fim último do homem e reside na prática da virtude e na recusa de qualquer concessão aos sentimentos e às paixões, esta se contrapõe a concepção materialista e mecanicista da Escola Epicurista. Pode-se dizer, ainda, que a espiritualidade é fruto da Escola Iluminista, com Voltaire (1694-1778), caracterizada por uma ilimitada confiança na razão humana, capaz de diminuir os mistérios que obscurecem o espírito humano e, nesta lógica, ilumina-los e os instruí-los no sentido de que o homem, vivendo conforme a sua natureza, será perfeitamente feliz. Argumenta em favor da existência de Deus e de que é preciso acreditar na imortalidade da alma, mesmo que não existam argumentos probatórios para demonstrá-la. Voltaire era um crítico severo à religião institucionalizada, (MODIN, 1980).

Aristófanis (500 a.C.), criticava os atenienses por se endividarem ao não conseguir conter o desejo de consumir tecidos, jóias e outros itens importados fato que os afastavam do sentido real da vida; Protágoras (480 - 411 a.C.) já dizia: "o homem é a medida de todas as coisas".demonstrando o caráter integrativo do ser humano; Aristóteles (384- 322 a.C.) defendeu que a experiência dos sentidos é a única fonte de conhecimento através da qual o intelecto consegue descobrir o universal por meio das impressões dos sentidos, e que a alma é imortal uma vez que transcende a matéria.

Da mesma maneira, Sêneca (4 a.C. - 65 d.C.) defendia que a felicidade, antes de ser algo desejado, deveria ser cultivada, e que "a vida feliz é o resultado de um espírito livre, elevado, impávido e constante, acima de qualquer temor ou paixão; para Sêneca, o único bem é a honestidade e o único mal é a torpeza".

Fílon de Alexandria (13 a.C.-40 d.C.) contemporâneo de Cristo, cita a existência dos Terapeutas de Alexandria, adeptos da imortalidade da alma e da contemplação, que buscavam cuidar do "corpo" (soma), através do cuidar do "sopro" (pneuma), a dimensão espiritual. Para eles, saúde plena era a saúde do "corpo" (soma), da "alma" (nephesh), da psique (psyche) e do

espírito (pneuma). Giordano Bruno (1548-1600) defendia que a realidade era constituída por dois princípios fundamentais: o ativo, ou alma, e o passivo, ou matéria. E mais recentemente, o filósofo Thoreau (1817 -1862) conhecido como o maior representante do transcendentalismo, escola filosófica estadunidense, que considera o espiritual superior ao individual e ao empírico.

Na concepção moderna, a espiritualização caracteriza-se um estilo de vida peculiar uma forma de vida. É uma atitude, uma motivação, um sentimento praticado e a prática de sentimentos nobres. Onde estivermos, em qualquer atividade que realizamos, valem o preço das nossas ações. Um sentimento praticado se torna a forma habitual de viver, num processo contínuo de crescimento. “Um sentimento praticado chama a atenção para a reincidência, bem como o aprofundamento que vem com um processo de valorização e integração recorrentes”.

Mesmo existindo uma forte associação entre Espiritualidade e religião, é conveniente que se faça a distinção de que não são sinônimos, visto que o indivíduo pode ser espiritualizado e não ter religião, embora existam aqueles que se dizem religiosos, mas com inexpressível espiritualidade; basta observar atos e discursos sectários e extremistas de líderes e seguidores religiosos. Não se pode deixar de considerar que o desenvolvimento da Espiritualidade pode ser impulsionado pelos mecanismos religiosos e exotéricos/filosóficos no sentido de despertar para virtudes como a compaixão, empatia, paciência, tolerância, perdão, alegria, responsabilidade e harmonia, ética, moral, crenças, missão, valores, contemplação espiritual e envolvimento com a comunidade. “Toda religião é boa, quando impulsiona o homem à sua transformação moral”

Segundo Dalai-Lama, Espiritualidade é aquilo que produz no ser humano uma mudança interior. Enquanto a religião está associada às instituições, dogmas e rituais, a Espiritualidade diz respeito às qualidades do espírito humano: solidariedade, tolerância e amor (BOFF, 2007).

Segundo Boff (2007) a Espiritualidade vive da gratuidade e da disponibilidade, vive da capacidade de enternecimento e de compaixão, vive da honradez em face da realidade e da escuta da mensagem que vem permanentemente desta realidade. A Espiritualidade quebra a relação de posse para estabelecer uma relação de comunhão com as coisas. “Há dentro de nós uma chama sagrada coberta pelas cinzas do consumismo, da busca de bens materiais, de uma vida distraída das coisas essenciais. É preciso remover tais cinzas e despertar a chama sagrada que existe em cada um. E então se irradia luz, como um sol”.

Espiritualidade pode ser, ainda, entendida como poder ou força anímica ou vital que emana de um ser superior ou de um poder natural e eterno, inerente ao homem. É a qualidade ou caráter de espiritual. Assim, podemos afirmar que espiritualidade é um processo de transcendência e elevação interior da mente e do coração, corpo e alma. Estamos imersos no universo, envoltos em energia, que reflete a própria Sabedoria Divina, expressa na natureza e na interdependência com os demais seres que a compõem.

Willians (2003) define Espiritualidade como “o desejo de encontrar o máximo propósito na vida e viver de acordo”. Já Guillory (2001) apresenta uma definição mais abrangente e sistêmica de Espiritualidade como sendo:

“princípios humanísticos, práticos e comportamentais com grande impacto na atividade empresarial, suportados por um ambiente de trabalho em que existam amizade e camaradagem entre os empregados, orientação ao serviço, criatividade, inovação, transformação pessoal e coletiva, sensibilidade ambiental e alto desempenho”.

Percebe-se o conceito mais abrangente definido por Neck e Milliman (1994) que entendem:

Espiritualidade como o processo de movimentação de poderosas forças universais que jazem no nosso íntimo em direção ao mundo exterior: No contexto do trabalho, implica em externar plenamente todo o arsenal de virtudes e qualidades intelectuais que já possuímos com vistas à construção de experiências mais enriquecedoras e realizadoras para nós e para os que nos cercam ou dependem do nosso esforço.

Elm (2003) define que Espiritualidade é um processo que demanda honestidade e reflexão sobre o que somos, fazemos e sentimos; envolve incorporar e exalar virtudes por todos os poros.

A espiritualidade é difícil de ser definida; no entanto, não pode ser descartada como uma dimensão para compreender o comportamento humano no trabalho.

Espiritualização é a meta para a qual voltamos nossa vida. É uma forma, um estilo, é um processo ou método pelo qual se busca viver à luz da própria meta. Espiritualidade se revela no modo de viver, que acompanha a forma de ser de um indivíduo.

O processo de espiritualização não é um balcão de negociação onde esperamos receber algo em troca, da noite para o dia, como recompensa pueril pelo que fizemos; este processo exige reforma íntima, mudança de valores e crenças pessoais e despertar interior para as questões espirituais, que demandam árduo esforço individual, (ANDREWS, 2009).

Neste conceito será necessário conhecer como está nosso modo de ser e agir. Em quais valores, tradições e modos de vida está imersa a nossa maneira de agir? Que pensamentos estão refletindo nossas palavras, escolhas e ações, como seres coletivos?

O ser humano é um indivíduo, vivendo em regime de interdependência e reciprocidade. Num processo em que cada elemento da cadeia da vida tem seu valor e finalidade. O ser humano deve considerar que é o resultado de bilhões de anos de evolução e que depende do equilíbrio dinâmico dos ecossistemas para garantir sua própria existência no planeta. Assim, o homem não pode se esquecer de que antes dele surgiu na superfície do planeta, o vegetal e os demais seres vivos, há muito já existiam e seguiam sua função de acordo com as leis da natureza. Neste sentido, será necessário ver o ser humano interligado ao meio ambiente, aos outros seres vivos e ao cosmo de maneira integral, tendo respeito à diversidade e ao outro.

Sobre Espiritualidade nas empresas, se multiplicam as publicações científicas e algumas delas aplicam tais princípios para obter melhores resultados no ambiente de trabalho. O ser humano e a sociedade, como um todo, cansados das mazelas por eles mesmos criadas, fruto do egoísmo, do despotismo de alguns, da manipulação e exploração do homem e da natureza, do distanciamento cada vez maior entre ricos e pobres, da insegurança, anseiam por transcendência para dar um sentido para a vida e assim encontrar uma nova ordem político-econômica-social.

#### **2.4 Espiritualidade: uma Nova Dimensão para a Responsabilidade Social Empresarial**

Além da eficiência econômica, equidade social e equilíbrio ambiental, a responsabilidade social requer um processo de entendimento que demanda atitude, princípios, valores expressos na forma de ser, pensar e agir, conduzir e reagir. Requer também um processo de entendimento de que os comportamentos éticos trazem benefícios econômicos

Alberto Einstein já dizia “O mundo não evoluirá para além de seu atual estado de crise, usando o mesmo pensamento que criou a situação”; demonstra-se, portanto, que para superar a crise civilizatória em que se vive, será necessário superar o paradigma predominante que tem como base o materialismo.

Nesta direção será conveniente um salto de consciência, no sentido do desenvolvimento espiritual, conciliando razão e emoção, intelecto e emoção, significando uma revisão dos valores humanos alicerçados na ética. O caminho da transformação exige estratégia, metodologia, persistência e muita coerência (LOUETTE, 2008).

Os benefícios de uma gestão coerente, baseada em sólidos princípios éticos e valores universais, são os melhores possíveis; definem um clima organizacional com melhores índices de qualidade, produtividade e satisfação do cliente, além de melhorar o relacionamento com a comunidade e o meio-ambiente (SANTAREM, 2009).

#### **2.4.1 Espiritualidade e Sustentabilidade**

Está-se tornando um modismo a idéia da sustentabilidade e assim a propagação de uma falsa idéia da sustentabilidade perfeita, em que não haja danos ao meio ambiente sem degradação aos bens naturais. Não é essa a idéia que será trabalhada nesta pesquisa, visto que se entende sustentabilidade como o estado de equilíbrio, de saúde dos negócios, de harmonia do ser e da organização como um todo.

Paulista et al. (2008) ressaltam que a discussão de um estilo de vida que trate da forma como os seres humanos se relacionam consigo mesmo e como se relacionam entre si, antecede a discussão do conceito de desenvolvimento sustentável o qual aborda o estilo de vida como forma de relacionamento com o meio.

Boff (2000) mostra que uma ecologia também espiritual ou uma ecologia integral, é necessária para responder a incompletude do conceito de “meio” ambiente, exigindo uma ecologia que inclua o ser humano com sua mente e coração, entrando num outro estado de consciência, numa nova veneração diante de cada ser, para só assim se ter não mais o meio-ambiente, mas o ambiente inteiro.

Nesta relação para objetivar um desenvolvimento que seja sustentável para a vida humana, animal, vegetal e mineral, necessita-se de uma base ética, fundamentada na aceitação do outro (MATURANA, 2005).

Desta forma, se questiona que fatores são importantes na relação do homem consigo mesmo, com o próximo e com o meio? Como quantificar esses fatores? E como utilizá-los na empresa, de maneira a contribuir para a responsabilidade social empresarial?

Segundo Bellen (2002) os problemas ecológicos somente poderão ser compreendidos estabelecendo-se a relação entre desenvolvimento e meio ambiente entendendo-se, então, assim o desenvolvimento sustentável, como a garantia da continuidade da vida humana e de seu meio externo, fundamentada numa nova forma de relacionamento da sociedade, frente à natureza.

Que não se forme a falsa expectativa de que, incluindo-se Espiritualidade nas teorias da organização ou por em prática nos processos gerenciais nas organizações, a partir daí não se terá mais degradação, poluição ou danos à natureza. A empresa estará, como sempre, carecendo de recursos, de insumos, de pessoas, de matéria-prima, para alimentar seus processos produtivos, embora existam algumas empresas que prefiram viver como se todos os bens que a natureza oferece fossem eternos, inesgotáveis, e como se seus processos não afetassem o meio ambiente.

Entende-se, aqui, Espiritualidade como uma experiência do ser, o irromper de um novo sonho, o vislumbrar de outra ordem, de sentido novo com a experiência profunda do ser humano no campo do espírito, donde vem o termo Espiritualidade.

Segundo Odum (2007), o conceito de sustentabilidade deve ser efetivamente compreendido e encarado no que se refere ao conceito de capacidade de suporte ótima, entendendo-se essa capacidade suporte como a capacidade de produção de um sistema nunca superior à necessidade de sustentar todas as estruturas e funções básicas do mesmo, devendo a capacidade de suporte ótima ser mais baixa que a capacidade de suporte máxima.

No mesmo sentido, Vasconcelos (2008) estabelece que para ser sustentável a capacidade de produção deve manter-se mais ou menos constante, ou estável, por longo período.

O conceito mais generalizado, na atualidade, para definir desenvolvimento sustentável, é o produzido pela Comissão Brundtland que o definiu como sendo uma forma de desenvolvimento econômico, social e ambiental das atuais gerações, sem comprometer a capacidade das gerações futuras em prover suas próprias necessidades (BATISTA, 2005). Nesta definição estão implícitos os princípios de equidade que expressam os critérios de justiça e igualdade, e intertemporeidade, no que diz respeito ao que é intertemporal ou transitório.

#### **2.4.2 Espiritualidade e Empresa**

Os princípios de equidade, intertemporeidade defendidos por Lind (1999) para a sustentabilidade, é quase impossível de serem praticados sem que o conceito de Espiritualidade seja expresso.

O interesse pelo tema Espiritualidade é notoriamente crescente a ponto de Gibbons (2007) afirmar ter absoluta convicção de que Espiritualidade é uma poderosa força para o bem da vida das pessoas; por isso, o paradigma da Espiritualidade ganha força no trabalho junto a

cientistas organizacionais e estudiosos. Mostra que renomados pesquisadores internacionais despertam para sua curiosidade adormecida, no sentido de arrolar redutos da Espiritualidade no trabalho e na vida corporativa.

Assim, será necessário fazer distinção entre Espiritualidade e religião, conceituar e definir Espiritualidade, mostrar os dilemas e desafios a serem enfrentados pela organização, definir características que tornam uma organização espiritualizada, quais percepções de Espiritualidade devem ser utilizadas no sentido de definir sua visão, valores, Deus, moral, ética, responsabilidade social e cidadania corporativa (VASCONCELOS, 2008).

O tema Espiritualidade tende a fazer emergir, no ser humano, sentimentos abstratos, sensações complexas, forças aparentemente não vencidas, dúvidas desconfortáveis, questionamentos sobre a nossa essência, o que distancia da tradicional predominância das vidas dentro das organizações, onde predominam o interesse e o foco na carreira, na produção em escala, na contabilidade e nos custos e outras coisas de ordem puramente material, em que a Espiritualidade está imersa e esperando para eclodir. “Explorar nossa Espiritualidade é extrair o que há de mais sadio em nosso ser”.

Em relação à organização, a Espiritualidade contribuirá para jornadas de trabalho mais ricas em aprendizado, solidariedade, fraternidade e plenitude que culminam com as realizações em cada um (WELSH e DEHLER, 2003).

Para King e Nicol (1999) a busca pela expressão de Espiritualidade envolve a integração do mundo interior e exterior; o desenvolvimento de um senso mais apurado de alinhamento e convivência com os nossos semelhantes e com Deus, proporciona ainda um senso elevado de correção e bem-estar.

Para Biberman e Whitty (1997) o tópico Espiritualidade não é apenas benéfico para os negócios; é um bem desejado, mesmo que subconsciente, por trabalhadores e gerentes, não tendo bem a certeza por parte da alta gerência, em vista de que suas decisões nem sempre refletem solidariedade, respeito e consideração. Esses autores expressam claramente que tal crença evoca coisas boas na psique humana, opinião sustentada por Korac-Kakadpase (2002), Eisler e Montouri (2003). E Hawley (1995) que remete a responder e meditar sobre “Quem somos?”, o que se está realmente fazendo aqui? Qual é o objetivo da vida, o chamado interior, a visão de grandeza? Qual é a coisa maior da qual fazemos parte?

Vasconcelos (2008) argumenta que o Paradigma da Espiritualidade desperta para a necessidade de operar em todos os ambientes apenas pelo sistema dos bons valores, de contribuir positivamente em todas as circunstâncias e de buscar a prática do bem, onde quer que esteja. O despertar para o tópico da Espiritualidade é resultado da decepção que grassa



nos ambientes organizacionais. Em linha geral este pensamento é encontrado e compartilhado por autores como White JR (2003), King e Nicol (1999), Welsh e Dehlen (2003), Mitroff (2002), Giacalone (2003) e Thopson (2000).

Vasconcelos (2008) mostra que as organizações agem com um discurso como se as pessoas fossem objetos descartáveis, não existindo compromisso com segurança, estabilidade, tempo e crescimento, modelo este justificado pelo paradigma moderno que usa das mais diversas razões e argumentos para justificar a falta de lealdade das empresas com seus colaboradores. Ele destaca que esse modelo vigente, calcado na voracidade econômico-financeira, é autofágico, desfigurado, insensível e destituído de qualquer conotação transcendente; mesmo assim, já se tem visível a construção de algo mais nobre, em que se destacam três razões perceptíveis: as pessoas já se sentem desconfortáveis em fazer parte desse tipo de estrutura carcomida e empobrecida de valores; o interesse presente manifesto pelo tópico da Espiritualidade, que remete a um novo paradigma, inclusive no contexto das organizações e no trabalho e o desejo de promover mudanças.

Garcia-Zanor (2003) mostra três aspectos vitais na prática da Espiritualidade: reconhecer e aceitar a responsabilidade individual pelo bem comum; entender a interconexão em tudo na vida; e ato de servir à humanidade e ao planeta. Ainda reconhece “que as pessoas adentram os locais de trabalho acompanhadas do seu todo, inclusive dos seus corações e almas” por isso adverte que invocar Espiritualidade apenas para melhorar a rentabilidade no negócio, implica numa percepção estreita e estão condenadas ao fracasso.

Neste sentido entende-se Espiritualidade como fonte de inspiração interior, criatividade e sabedoria que impulsionam o agir no bem. Entendendo o “bem” como conjunto de ações que estão implícitas aos conceitos de certo e perfeito, de equidade, temporalidade, isonomia, ética, moral salutar.

A Espiritualidade se expressa com maior ou menor intensidade na mente e no coração humano. O ser humano é o responsável pela ausência ou não dos conceitos de Espiritualidade nos locais de trabalho. “As organizações serão tão espiritualizadas quanto o forem seus membros.”

Mitroff (1998) defende que Espiritualidade pode ser o mais importante componente de todos os sistemas de gestão, e Zsolnai (2004) entende que gestão organizacional tem uma evidente dimensão existencial-espiritual, da qual não se pode prescindir.

Furnham (2003) adverte que Espiritualidade não é mais uma moda; é um assunto tão importante que merece atenção permanente e desenvolvimento constante; envolve o desafio

do esforço e determinação, o que possibilita o surgir de uma concepção de gestão mais rica e precisa.

Os efeitos das decisões gerenciais, a exemplo de projetos priorizados, idéias selecionadas, objetivos estabelecidos, a comunicação individual e institucional, os projetos, produtos e serviços que a empresa oferece, podem impactar positiva ou negativamente na vida das pessoas, sejam clientes, colaboradores, comunidade, sociedade, meio ambiente natural.

Sirota et al. (2005), afirmam duas premissas básicas a primeira que ao se romper com o paradigma econômico racionalista pode obter-se ganhos e retorno financeiro e a segunda no sentido de que a empresa ao fazer o bem, contribui para o sucesso do negócio a longo prazo e, o sucesso do negócio por sua vez, viabiliza a empresa a fazer boas coisas. Pensamento similar à percepção de Henry Ford no caso Dodge versus Ford.

A organização reflete sempre a Espiritualidade de seus membros como valores implícitos da consciência coletiva e em especial dos seus dirigentes. “O mundo empresarial não é espiritualmente neutro”; só o paradigma espiritual pode redirecionar o papel das organizações para fins mais inteligentes e verdadeiramente progressivas (VASCONCELOS, 2008; CAVANAGH, 1999).

Freitas (2002) atenta para a maneira como as ações empresariais repercutem de exagerada emissão de gases tóxicos produzidos por fábricas, automóveis e termoelétricas provocando diversas catástrofes as quais são produto da ação empresarial desespiritualizada, ameaçando o modo de vida de muitos e o futuro das novas gerações. “Apesar de toda preocupação como discurso ético, a empresa de hoje parece ter menos pudor que a empresa do passado (FREITAS, 2002).

Mitroff (2002) atenta para o pensamento de muitos autores que expressam a necessidade de reprojeter as empresas e os empregos, frente aos desafios da concorrência do mercado globalizado, o que considera uma séria ameaça à alma humana. No sentido contrário a essa tendência, mostra que, ao tornar a empresa como locais impregnados de Espiritualidade ou alma, as firmas assumirão o papel de veículo nos quais as pessoas, além de encontrarem significado e propósito em suas vidas, poderão contribuir para o progresso.

Assim, ainda segundo Mitroff (2002), seguir as leis espirituais, uma empresa não fica restrita a obter sucesso apenas em termos de aumento nos lucros mas apta a usar múltiplos critérios e a desenvolver estruturas compatíveis com a sobrevivência dos seus negócios; desenvolve a preocupação em não prejudicar o meio ambiente, muda o foco do ter lucro a qualquer preço, passando a agir por meio de políticas ecológicas e ambientais adequadas, atendendo às necessidades dos clientes internos e externos, tratando as pessoas com dignidade

e respeito e não simplesmente como agentes econômicos ou fatores de produção; neste sentido, buscar incorporar a mentalidade espiritual é pensamento de autores como Bibernan & Whitty (1997), Elm (2003), King e Nicol, (1999), e Pfeffer (2001).

Este pensamento e a concepção, também são comungados por Guillory (2001) que chega a afirmar “as evidências já estão consolidadas em termo teórico-prático”, afirma também que já se vivencia uma quarta onda, a das “organizações espiritualizadas”. Uma empresa que se propõe a viver Espiritualidade no local de trabalho tem que mudar sua visão sobre si mesma e sobre o lugar no mundo expressando, em seus valores, aspectos de integridade, justiça, responsabilidade social, alegria, não impedindo um autoexercício de Espiritualidade, reflexionando sobre os sentimentos, aspirações e valores éticos que inspiram a agir frente aos stakeholders e seus concorrentes.

Esse pensamento mostram a necessidade de um novo paradigma no rumo da Espiritualidade, em que os objetivos materiais devem incorporar os espirituais. Esta alternativa surge como possibilidade sólida e permanente; caso contrário, correremos o risco de ver nossa civilização sucumbir.

É inquestionável a necessidade de o Desempenho Empresarial ser eficiente, o que não torna a concepção de Espiritualidade fator antagônico. O paradigma espiritual coloca o desafio para que a empresa alcance comportamentos mais elevados e robustos com a inspiração de elementos transcendentais, a fim de melhorar o desempenho geral.

Neste sentido, Vasconcelos (2008) julga ser indispensável a adoção de mecanismos de aferição de desempenho que contemplem o grau de felicidade no local de trabalho e retenção de empregados; satisfação do cliente, lealdade à marca, reclamações trabalhistas; investimentos no aprendizado e crescimento dos clientes internos, relação com a comunidade e com os stakeholders.

A concepção de Espiritualidade, segundo Vasconcelos (2008) pressupõe, como sustentação, alguns pilares apresentados na forma de princípios, que consideram essenciais e são representados como Visão, Valores, Moral, Ética, Deus e Cidadania Empresarial, conceitos sem os quais a idéia de Espiritualidade não é viável e quais serão esboçados nos itens seguintes.

O esquema na Figura 2.4 apresenta os pilares da Espiritualidade, propostos por Vasconcelos (2008) como filosofia do escopo da organização espiritualizada, os quais foram transformados em instrumento de avaliação da RSEE, conforme instrumento de pesquisa apresentado no anexo II.

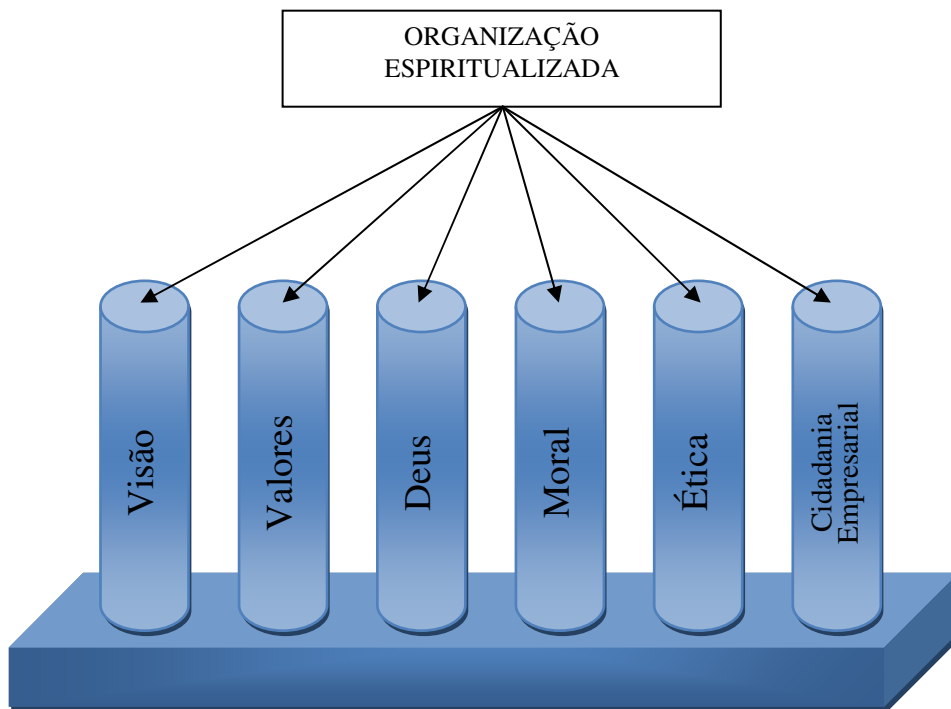


Figura 2.4: Pilares da espiritualidade nas organizações  
Fonte: Vasconcelos (2008)

### 2.4.3 Pilares da Espiritualidade

Visão: princípio como sendo algo que engaje e encante as pessoas. Uma visão que seja inspiradora para que motive o capital humano e doe sua capacidade plena, numa visão compartilhada, que se crie sentimento de simpatia, afeição e estima, além de identificação nos membros organizacionais atuais e potenciais. A visão deve exercer papel integrativo, catalisador, que conduza a uma série de aspirações compartilhadas e capazes de moldar os comportamentos diários. Do ponto de vista espiritual, o desafio é dar-lhe vida e cabe ao líder da organização o papel de ser seu porta-voz. A visão deve ser direcionada de forma geral e a longo prazo, numa perspectiva intergeracional.

Valores: Sinalizam as coisas que se cultiva e às quais se atribui importância que nos motiva e dá o tom das nossas vidas, ou seja, a busca por valores como: solidariedade, compaixão, honestidade, justiça, frugalidade, responsabilidade social, alegria, equidade, bom senso, etc. O verdadeiro valor da organização é o resultado da soma dos valores internos de seus membros. Muitos desses membros são compelidos a se moldar conforme os valores

incorporados pela instituição; no geral, o que prevalece são os valores da alta cúpula que, de um lado, podem expressar coisas empolgantes, dignificantes e meritórias e do outro podem representar falsidade, oportunismo, torpezas o que, na verdade, demonstra falta de Espiritualidade.

Deus nos negócios: A crença em Deus ou num poder maior significa que por mais inteligente que o indivíduo venha a ser, não pode realizar tudo. Da mesma maneira a organização depende de eventos e coisas sobre as quais não se pode controlar e que limitam consideravelmente seu poder de ação. Ao homem falta ainda uma refinada sabedoria, harmonia e equilíbrio que só Deus possui. O homem não está relegado à própria sorte; todos estão sujeitos a interferências e, ao mesmo tempo, favorecidos por existência de santos, almas e avatares e missionários em nome de Deus, que nos vêm ensinar, lembrar, relembra fundamentos morais.

Neste sentido, não se pode esquecer de personagens como Francisco de Assis, na idade média, com seu altruísmo pelo outro e pelo ecológico e ambiental; Madre Tereza, Irmã Dulce, Chico Xavier, com altruísmo por meio da caridade e amor ao outro; Gandhi, no altruísmo da não violência, da paz pela paz.

Na empresa, a idéia de Deus faz associação ao lado moral, que reporta a mensagem do Cristo, lembrando que precisamos do outro tanto quanto ele de nós.

Deus nos negócios implica comunhão com a natureza, comunhão com Deus, mantendo os ritmos cósmicos no processo de manter o reconhecimento e nossa fidelidade, fomentando um espírito meditativo que equilibra razão e vontade com poder, maestria, bom senso. A natureza mostra esta interdependência a qual, quando se rompe, vem o desequilíbrio que pode ser exemplificado na maneira como se vive hoje, com aquecimento global, tempestades, enchentes que estão direta ou indiretamente associadas à ação humana. Analogamente, a organização forma sua interdependência direta com clientes, fornecedores consumidores, governo, sociedade, meio ambiente e bens naturais. Vasconcelos (2008) afirma que, quando a empresa perde sua mística ou o encanto, seu brilho, seu caráter, o mercado trata de colocá-la no seu devido lugar.

Deus em nossas vidas é um recurso com o qual se conta para ajudar a trilhar os caminhos mais adequados, a se decidir mais justamente e como agir de maneira mais correta, transpondo a noção de que devemos caminhar levemente sobre a Terra ou simplesmente viver de modo que não impeça que outros também possam viver. A prece e a intuição são meios eficazes para alcançá-lo; basta que nos sintonizemos adequadamente e com fervor

(VASCONCELOS, 2008). Desta forma, na empresa agimos conforme nossas convicções, inclusive no campo da fé. O trabalho é um local onde se tem a oportunidade de exercitar a nossa fé em Deus, por meio da prática do bem, do ético e moral. Nesta visão, Schwartz (2006) considera Deus um stakeholder, o mais importante deles, cuja implicação no processo de decisões gerenciais implicariam maior significado para os indivíduos envolvidos na administração do negócio, maior responsabilidade social nas decisões, alto nível de decisões éticas e lucro mais saudável para a organização; aqui se incluem respeito a tudo que foi criado por Deus, inclusive as riquezas naturais.

Capital Moral: Vasconcelos (2008) explica que o capital moral fundamenta-se num conjunto de princípios, valores e crenças que norteiam a nossa vida em sociedade, é o conjunto de regras concretas em prática na empresa.

Fundamentando-se nas crises social-política-religiosa, expressas na violência, intransigência, falta de racionalidade, limitada capacidade cognitiva, etc. expressam fatos que estão assentados na falta de um capital moral sólido. A falta de entendimento que ajude a viver e refletir no que é concebido e aceito como ideal no processo de viver em sociedade, a falta de instrumento prático e normativo nas ações diárias, conduzem a fugir da normalidade em agir erroneamente. O capital moral atua através da consciência no agir, acusando-nos ou nos isentando frente aos erros cometidos, às injustiças, transgressões, espertezas, como sistema de censura interno do nosso ser (VASCONCELOS, 2008).

O capital Moral passa a idéia de autotranscendência, em que a espiritualidade nos orienta para o crescimento pessoal e comunitário, ou seja, para a transcendência pessoal e social ou coletiva, proporcionando um crescimento que permita a visão de mudança das emoções, para ampliar o que é bom.

Nas corporações, o capital moral exige competência quando o indivíduo se defronta com situações que envolvem cobiça, interesse pessoal, pressões, tentações ou falta de caráter; no sentido contrário ao que já foi ensinado, como: não roubar, matar, explorar, princípios esses fundamentais no processo de decisão ética, que contribuam para o bem-estar corporativo, social e individual, processo este que envolve alto grau de consciência em oposição aos dilemas morais. O capital moral consiste em fazer o bem por excelência. Pessoas moralmente elevadas são ativas, dinâmicas e profundamente coerentes e têm capacidade de envolver todos à sua volta, com exemplos dignificantes de ações nobres, justas e éticas, com princípios humanos, universais aplicados ao nosso conjunto de valores, metas e ações (VASCONCELOS, 2008).

Componente Ético: a ética envolve relacionamentos e atividades humanas, mas não princípios abstratos formais discutidos na teoria moral, o componente ético abarca questões mais pragmáticas pertinentes ao nosso dia-a-dia, critica a moral estabelecida no sentido de refletir criticamente a moral, para assim por em prática se for correto, é da prática do bem, abrangendo inclusive, as atividades laborais. É a maneira como a organização lida com a sociedade. É fácil identificar com precisão uma organização onde o fator ético não é levado em consideração prevalecem a corrupção, falcatruas contábeis, subornos, desfalques, furtos, sonegação e espionagem. “A falta de ética é a alma humana a exhibir a sua faceta obscura”; são exemplos de ausência de Espiritualidade no local de trabalho (VASCONCELOS, 2008).

Acredita-se na destinação humana em ser ética. Convictos dessa certeza, o ser humano e as organizações não mais cederão aos impulsos oriundos da falta de Espiritualidade no sentido de atingir a sabedoria para desejar o que não se está pronto para receber. Assim, Ingersoll (2003) diz que o senso ético da maioria das pessoas deriva de suas concepções num poder transcendente absoluto ou divino. A organização saudável assumiria que o local de trabalho é o lócus mais apropriado para que os empregados possam praticá-la. Analisa ainda que conhecimento de valores éticos e princípios morais se torna fútel, sem o esforço individual, real e concreto para incorporá-los nas suas atitudes e comportamentos diários.

Youssef e Luthans (2006) propõem que o cultivo da resiliência<sup>7</sup> assume uma função vital frente aos desafios a que gerentes e empregados são submetidos frente à ética. Assim, o comportamento ético passou, finalmente a ser, reconhecido como fundamental para se obter sucesso a longo prazo e para a eficiência geral.

Responsabilidade e Cidadania Corporativa: A cidadania é uma componente da Espiritualidade. Pessoas e organizações espiritualizadas são portadoras dessas virtudes morais, são entidades que não vacilam em assumir deveres e obrigações, e não estão apenas buscando lucro, mas, a virtude da cidadania implica em aumento da sua importância e reconhecimento. As instituições são chamadas a agir e a se conduzirem com responsabilidade e cidadania, de acordo com as leis vigentes e até mesmo extrapolam no cumprimento do dever universal.

---

<sup>7</sup> Resiliência: capacidade que os sistemas possuem em se ajustar em condições adversas e voltar à sua condição normal (ODUM, 2005). Na psicologia é definida como a capacidade do indivíduo em lidar com problemas, superar obstáculos ou resistir à pressão de situações adversas - choque, estresse, etc. - sem entrar em surtos psicológicos

## 2.5 Críticas ao movimento da Espiritualidade

O nosso estilo de vida contemporâneo caracterizado por um ritmo agitado de pressões e estresse, com demandas profissionais que transformam a atividade profissional em um aspecto dominante da vida pessoal, tem elevado o interesse na Espiritualidade como resposta ao desejo de integrar os valores pessoais aos valores profissionais, gerando assim críticas ao movimento da Espiritualidade já que os modelos tradicionais de administração refletem o mito da racionalidade, em que administrar bem é um conceito que afasta a organização das preocupações com a vida interior dos funcionários, esquecendo-se de que a compreensão das emoções e sentimentos humanos ajuda a compreender o comportamento organizacional.

Segundo Robbins (2011) os críticos ao movimento da espiritualidade apresentam três argumentos na forma de problemas, para que este movimento receba credibilidade, são eles: será que o conceito de espiritualidade está bem definido no ambiente de trabalho ou será mais um jargão administrativo? As organizações teriam direito de impor valores espirituais aos seus funcionários? A espiritualidade e a lucratividade são compatíveis?

São dúvidas facilmente contra argumentadas ou mesmo respondidas frente ao já exposto neste trabalho demonstra que a conceituação de espiritualidade no trabalho estar bem definida e balizada, distanciando assim do que seja religião ou modismo conceitual na área de gestão. Frente aos conceitos apresentados, tem-se a clareza de que a empresa tem sim o direito de imprimir valores espirituais aos seus funcionários, desde que o conceito adotado não expresse a prática de uma religião. Neste sentido, distante do que é proposto como dogmatismo religioso, o conceito de espiritualidade aqui trabalhado é bem claro e balizado no sentido de ajudar as pessoas a encontrarem significado e propósito elevados em seu trabalho, alinhando objetivos pessoais com os da organização e, respectivamente, com o cosmo e com a vida.

Para os executivos e investidores, o lucro é relevante e as evidências, mesmo iniciais, indicam que os objetivos econômicos e espirituais podem ser convergentes, já que o desejo de muitas pessoas de integrar os valores pessoais com os profissionais, é uma tendência e que pessoas estão descobrindo que a busca constante pelo ter ou possuir, cada vez mais, bens materiais não lhes traz felicidade ou satisfação. Que o modelo mecanicista de administrar com características de alta diferenciação e relações hierárquicas rígidas, alta formalização, autoritarismo e decisões centralizadas na autoridade, já não responde às suas necessidades de um ser holístico e integral, em que a colaboração seja evidente, os formalismos diminuam, a



comunicação seja informal e as decisões sejam descentralizadas, características essas de um perfil de organização espiritual.

## **2.6 Benefícios da Espiritualidade no Trabalho**

Pesquisas demonstram uma relação positiva entre a presença de Espiritualidade no trabalho e o bem-estar no empregado, bem como o desempenho organizacional (KINJERSKI e SKRYPNEK, 2006). Espiritualidade no trabalho é relatada para dar significado à vida, melhorar a criatividade, e compromisso para um aumento e entusiasmo no trabalho (FURNHAM, 2003; MILLIMAN et al., 1999; MOXLEY, 2000). Uma relação empírica entre a Espiritualidade e satisfação no trabalho (KINJERSKI e SKRYPNEK, 2006; LOONEY e BREWER, 2003), aumento do desempenho organizacional, incluindo os lucros mais elevados e sucesso (MITROFF e DENTON, 1999), aumento do comprometimento organizacional (KINJERSKI e SKRYPNEK, 2006) e diminuição do absenteísmo e turnover (KINJERSKI e SKRYPNEK, 2006). Milliman, et al., (2003) deram suporte empírico a respeito da associação positiva entre Espiritualidade no trabalho, mensurada pelo trabalho significativo, o senso de comunidade, e alinhamento de valores com a organização, os resultados de emprego e do trabalhador, tais como comprometimento organizacional, a intenção para encerrar, a satisfação intrínseca com o trabalho, e o envolvimento no emprego.

No trabalho de Kinjerski e Skrypnek (2006), os indivíduos relataram que o alto nível de Espiritualidade no trabalho tem efeito positivo no seu bem-estar pessoal, nos relacionamentos com outras pessoas, nas relações de consumo e na produtividade.

Este trabalho se baseia principalmente na pesquisa de dissertação de Kinjerski (2004), que mostra, em particular, os resultados de níveis elevados de Espiritualidade, incluídos no trabalho: (a) bem-estar individual, que transborda para outras partes da vida; (b) efeito positivo nas relações, incluindo um senso de comunidade com aqueles com que se trabalha; (c) melhor prestação de serviço ao consumidor, e (d) aumento da produtividade em termos de qualidade e produtividade. Além disso, o autor descobriu que Espiritualidade no trabalho resulta em redução do absenteísmo e rotatividade e aumento na satisfação e comprometimento no trabalho (KINJERSKI e SKRYPNEK, 2006). Os autores mostram, ainda, que os benefícios da Espiritualidade no Trabalho apresentam resultados positivos para o trabalhador, o consumidor e a organização.

Esta pesquisa de Kinjerski (2004) fundamentou-se em um estudo qualitativo, que identificou como as pessoas chegam a experimentar a Espiritualidade no trabalho, os traços de

personalidade de indivíduos com alta Espiritualidade, o comportamento pessoal e as condições organizacionais para promover a Espiritualidade no trabalho, além dos benefícios percebidos no trabalho, e, ainda, em um estudo quantitativo no qual foram pesquisadas mais de 300 pessoas e resultou em uma medida de Espiritualidade no trabalho (KINJERSKI e SKRYPNEK, 2006b), e um misto de métodos de estudo com que se investigou a eficácia da Espiritualidade em uma intervenção no local de trabalho (KINJERSKI e SKRYPNEK, 2006).

Os elementos que compõem a pesquisa incluem: uma conceituação de Espiritualidade no trabalho, características de personalidade, ações pessoais e fatores organizacionais; a interação e a inter-relação entre esses componentes, estão representadas e por fim os benefícios da Espiritualidade no trabalho, descritos a seguir:

### **2.6.1 Traços da Personalidade**

Pessoas espirituosas no trabalho são bem ajustadas e exibem um senso de harmonia interior. Elas têm energia positiva, são conscientes e tendem a ser abertas a novas possibilidades. Compassivos e altruístas, são autotranscendentes, inclinados a procurar um significado mais profundo e um propósito para além de si mesmo e, como tal, veem o trabalho como um ato de servir; são cheias de gratidão e humildade. Defende-se que a humildade seja a dimensão mais importante para fomentar a transformação do indivíduo e daí a Espiritualidade no trabalho.

### **2.6.2 Ações Pessoais**

Numa visão construtivista de que as pessoas são cocriadores de suas experiências de vida, esses comportamentos pessoais incluem a responsabilidade e a ação para criar o tipo de vida desejado. Na pesquisa, são relatadas quatro ações que contribuem para sua experiência de Espiritualidade no trabalho: 1 – Viver conscientemente uma vida que é cheia de propósito e significado, 2- Trabalhar para viver e desenvolver uma vida baseada no valor da Espiritualidade. 3- Reconhecer seu valor próprio, o valor dos outros e expressar agradecimento e apreciação por si e pelos outros. 4- Ter tempo para si mesmo, para buscar aquilo que é intrinsecamente gratificante e no autocuidado. (KINJERSKI, 2004).

O autor chama essas ações de "intenção consciente"; é estar consciente sobre como se vive a vida e escolher viver segundo um propósito e significado. Este pensamento reflete valores, sentimentos, ações e as escolhas que se fazem.

### **2.6.3 Fatores Organizacionais**

A personalidade e ações pessoais que contribuem para a Espiritualidade no trabalho operam em um contexto organizacional. Assim, e segundo Kinjerski e Skrypnek (2006), a liderança é o fator chave que influencia todos os outros fatores organizacionais no fomento à Espiritualidade no trabalho. São os líderes que inspiram, pelo exemplo, a manutenção da integridade organizacional,; são eles que cultivam uma visão compartilhada e convincente no alinhamento entre missão e o trabalho da organização, no sentido de fomentar a Espiritualidade no trabalho, como cultura positiva, que promove um senso de respeito de valorização e de propósito compartilhado, oportunizando os membros a buscarem o crescimento pessoal e profissional e para cumprir sua missão pessoal através do trabalho. Os autores atentam para a literatura que aponta aspectos organizacionais que impedem e outros que aumentam a Espiritualidade no trabalho. Mostram que na pesquisa realizada os indivíduos que perderam sua Espiritualidade no trabalho tiveram que invocar sua personalidade e ações pessoais, para recriar tal experiência.

### **2.6.4 Os Caminhos para a Espiritualidade no Trabalho**

Nos estudos de Kinjerski (2004), pessoas descreveram Espiritualidade no trabalho como sendo uma viagem em que os traços de personalidade, as ações pessoais e características organizacionais, interagem para promover seu desenvolvimento.

Para alguns participantes, Espiritualidade no trabalho está sempre presente e é alimentada ao longo do tempo e pode ser influenciada pelos traços da personalidade, apoiada pelo princípio de inteligência espiritual; também têm a capacidade ou a propensão de experimentá-la no trabalho.

Outros descrevem suas experiências de Espiritualidade no trabalho como uma “aproximação” de seus valores, habilidades, paixões e experiências de vida. Para muitos desses indivíduos a Espiritualidade parece emergir na meia idade. A responsabilidade pessoal para fomentar a Espiritualidade no trabalho parece ser fundamental para este caminho.

Uma terceira maneira de se chegar à Espiritualidade é em resposta a um fato ou evento transformador; qualquer pessoa, de qualquer idade ou tipo de personalidade, pode experimentar uma transformação pessoal que leva à Espiritualidade no trabalho. Deferidas transformações espirituais, seja como resultado de uma crise espiritual ou crescimento

espiritual, são integradas nas ações em seu trabalho e na forma como se relacionam com seu trabalho.

Por fim, algumas pessoas descrevem sua experiência de Espiritualidade no trabalho como sendo influenciada pelo ambiente contextual; portanto, aumenta e diminui, sendo mais dependentes das condições da organização e algumas pessoas mais sensíveis do que outras à cultura corporativa e liderança, frente aos diversos benefícios advindos do processo de espiritualização do trabalho, conforme detalhado nos itens anteriormente especificados, os quais apresentam resultados positivos para o trabalhador, para o consumidor e para a organização, conforme se pode visualizar sistematicamente na ilustração representado na Figura 2.5.

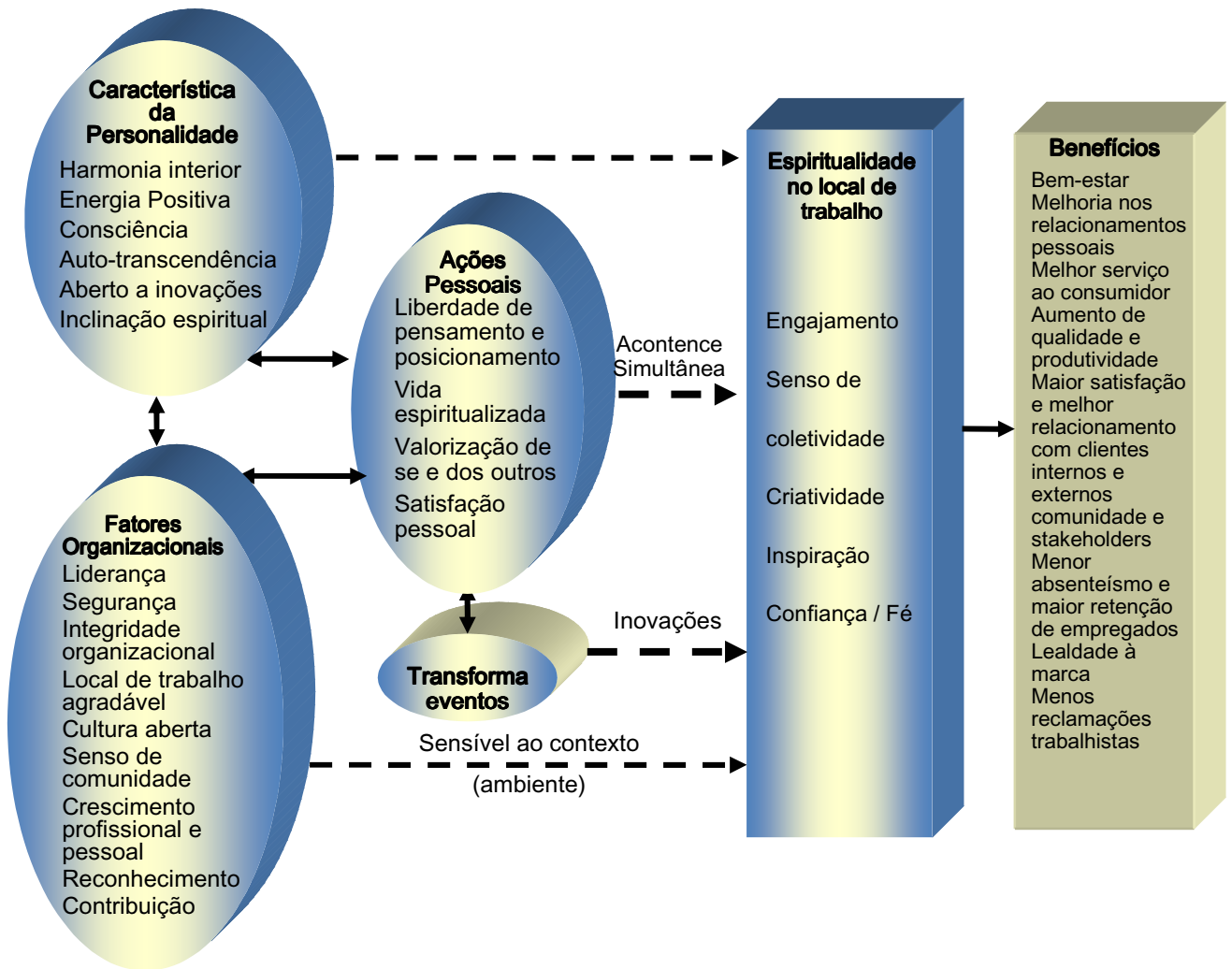


Figura 2.5 - Modelo de Espiritualidade Humana no Trabalho  
 Fonte: Adaptado de KINJERSKI, Val e SKRYPNEK (2006)

### 2.6.6 Características Conceituais da Espiritualidade no Trabalho

O conceito Espiritualidade no trabalho está subentendido em quatro dimensões. Como experiência distinta, pessoal e individual com características cognitivas, interpessoais e místicas. A segunda, como relação de engajamento no trabalho, ligado ao cognitivo, caracterizado por sentimentos de bem-estar, a crença de que está engajado em um trabalho significativo que tem um propósito maior e a consciência de alinhamento entre seus valores e crenças no trabalho. O terceiro, um sentimento de comunidade, retratado por um sentimento de conexão interpessoal com os outros e com propósito comum, enquanto prevalece uma conexão espiritual caracterizada por um sentimento com algo maior do que o eu. A quarta dimensão, uma experiência mística ou unitiva, é representado por um estado positivo de

energia ou vitalidade e experiências de alegria e felicidade completa (KINJERSKI e SKRYPNEK, 2006).

## **2.7. A Indústria de Produção de Álcool**

É inquestionável a importância que a agricultura desempenha no País, gerando emprego, renda e divisas. É neste contexto que se insere a cultura da cana-de-açúcar, na fabricação de álcool, açúcar e outros subprodutos, colocando o Brasil como um dos países mais importantes no mercado mundial do setor.

Historicamente, as primeiras notícias sobre a cana-de-açúcar se encontram nas escrituras mitológicas dos hindus, que reportam ao período neolítico, 8.000 a.C. e já existia registro 3.000 a.C. na Índia, tal como, também nas Sagradas Escrituras, mais precisamente em Isaías, 43:24, Jeremias, 6:20 e Ezequiel 27:19 se reportam à cana aromática denominada de “cálamo aromático”, pequeno tipo de cana, que atinge 60 cm de altura, da qual se extraía perfumes e óleo para unção.

No Brasil a cana-de-açúcar foi introduzida por Martim Afonso de Souza, em 1502. O primeiro engenho de que se tem registro, foi de Pero Luiz Góis, em 1532, mas se presume que já existissem outros, mesmo antes de 1520, já que nos registros da alfândega de Lisboa consta a entrada de açúcar brasileiro. Em 1538 a primeira indústria do açúcar foi estabelecida na Bahia e somente em 1579 chega à Paraíba (CESNIK, 2004).

Barros (2008) lembra que a experiência do Brasil desde o período de colônia quando predominava a implantação de sistema latifundiário de monocultura escravista contribuiu para que os portugueses aprimorassem as técnicas do plantio da cana-de-açúcar, para extração de produto de melhor qualidade; esses fatos ocorreram há mais de 500 anos, o que contribuiu para que o Brasil partisse na dianteira tecnológica, proporcionando sua utilização como fonte de combustíveis renováveis.

Nesta trajetória o que se pode destacar é que a busca pelo aumento da produção de açúcar e posteriormente de álcool combustível, levou a uma expansão que não foi ambientalmente sustentável, uma vez que se buscava o aumento da produção a partir da introdução da cultura em novas áreas de plantio mas nem sempre através do aumento da produtividade da lavoura, ou da introdução de tecnologia nos processos produtivos na fabricação de açúcar e álcool (PIACENTE, 2007).

Na década de 1970, com a implantação do Programa Nacional de estímulo à substituição da gasolina, Proálcool, foram possibilitadas, devido às características, mais

limpas do álcool em relação aos combustíveis fósseis, uma melhoria nas emissões atmosféricas de poluentes originados a partir da queima de gasolina, principalmente nas grandes cidades.

Segundo Farias (2009) o objetivo econômico do Proálcool foi equilibrar a balança comercial, reduzindo a importação de petróleo, ao passo que o objetivo estratégico foi diminuir a dependência dos países produtores dessa matéria fóssil, procurando construir uma espécie de autonomia energética interna.

No entanto, outros problemas ambientais se agravaram com a ampliação dos canaviais para a produção de álcool, dentre as quais se destacam:

O assoreamento dos rios, causado pela erosão e pela ocupação agrícola de áreas geograficamente não adequadas; a compactação dos solos ocasionada pela intensificação da mecanização nas lavouras; a destruição de reservas de matas nativas e ciliares para ampliação das lavouras; o aumento das emissões de CO<sub>2</sub>; a eliminação de micronutrientes e da mesofauna, a partir das queimadas; contaminação de cursos d'água na lixiviação de pesticidas e fertilizantes; o aumento da produção de subprodutos agroindustriais como a vinhaça, a torta de filtro e o bagaço. De maneira sintética, pode-se afirmar que acarretou na intensificação de pelo menos dois grandes problemas ambientais: 1) a degradação de ecossistemas, a poluição atmosférica causada pelas queimadas e, 2) a poluição de cursos d'água e do lençol freático causado pela aplicação excessiva da vinhaça *in natura* (PIACENTE, 2002).

Esses mesmos problemas ambientais citados por Piacente (2002) já haviam sido destacados pela SUDENE (1984).

O setor sucroalcooleiro faz do Brasil o maior produtor mundial de açúcar de cana e o único país do mundo a implantar, em larga escala, um combustível alternativo ao petróleo. Hoje, o álcool como combustível é reconhecido mundialmente por poluir menos, no seu processo da combustão nos motores, por proporcionar novas oportunidades de emprego e por suas vantagens econômicas, fato que tem despertado interesse de alguns países do primeiro mundo, nessa tecnologia.

De acordo com as estimativas da União da Indústria de Cana-de-Açúcar (UNICA), a quantidade de álcool hidratado produzida na safra da cana (2008/2009) foi 27% maior que na safra anterior (2007/2008). A produção do combustível foi 11% maior que o crescimento médio da produção de cana-de-açúcar, projetada para 16% (UNICA, 2010).

O Estado de São Paulo é o principal produtor nacional de açúcar, álcool e subprodutos sucroalcooleiros, com aproximadamente 61% da produção nacional; 246 milhões de sacas de

açúcar, cerca de 64% da produção nacional e por 7,1 bilhões de litros de álcool, o que representa 62% da produção nacional (UNICA 2010).

Para a Associação dos Plantadores de Cana-de-Açúcar da Paraíba, a perspectiva aponta para uma safra, em 2011, de aproximadamente 6,5 milhões de toneladas nos 115 mil hectares plantados na região litorânea paraibana.

Segundo o Sindicato da Indústria de Fabricação de Álcool do Estado da Paraíba – SINDALCOOL, atualmente a Paraíba produz 395 bilhões de litros por ano, o que garante a contratação de 25 mil empregos diretos durante o período de colheita. Para a safra 2010/2011, espera-se uma produção de 6,5 milhões de toneladas, superior aos da safra anterior, que ficou em 6,2 milhões de toneladas. O custo de produção por tonelada na Paraíba, é de R\$50,00 (cinquenta reais), enquanto o mesmo custo da Região Sudeste chega a R\$ 37,00 (trinta e sete reais) (SEMAR PB, 2009).

A importância da indústria de produção de álcool advém dos primeiros anos de colônia; desde então, este setor se tem destacado pela expansão da produção, independentemente dos diversos problemas ambientais dela resultante. É inquestionável o uso do etanol na nossa balança econômica e comercial, tanto quanto na matriz energética, em alternativa e complemento ao petróleo, por isso, seria um importante passo desenvolver mecanismos tecnológicos e de gestão que favoreçam o encontro das empresas paraibanas com a filosofia da Espiritualidade como alicerce para a Responsabilidade Social Empresarial, na busca da sustentabilidade do setor.

### **2.7.1 Responsabilidade Social Empresarial (RSE) no Setor Sucroalcooleiro**

A Responsabilidade Social Empresarial vem despertando interesse e envolvimento através do engajamento das empresas em ações sociais no Brasil, desde as décadas de 60 e 70. Cada vez mais a sociedade cobra das empresas privadas a responsabilidade com as questões socioambientais, em virtude da percepção de que as respostas a essas questões não é apenas do Estado e, sim, responsabilidade de todos.

No setor sucroalcooleiro essas ações se têm mostrado um tanto limitadas, resumindo a apresentar resultados através dos relatórios de Balanço Social IBase e de informações prestadas em seus sítios (PASCHOALINI, 2007).

No trabalho apresentado por Barbosa et al. (2007), fez-se a análise com 7 empresas do setor sucroalcooleiro, premiadas com o selo IBASE/Betinho- 2006; verificou-se que as empresas que conferem os pilares do tripé da sustentabilidade, que deveriam buscar



resultados economicamente suficiente, socialmente responsável e ambientalmente correto, apresentam projeções de crescimento financeiro devido à exigência mundial pela produção de alternativas por combustíveis verdes ou ambientalmente limpos. Apesar da análise quantitativa desta pesquisa não permitir uma afirmação concreta quanto aos verdadeiros sentimentos da RSE desenvolvida pelas empresas pesquisadas pode-se, dizer, contudo, que já é um passo positivo o interesse apresentado por estas ao divulgar, para a comunidade, aspectos socioambientais. As empresas estudadas demonstraram, pela análise evolutiva, uma atitude responsável socialmente, mas não filantrópica, pois o compromisso com os investimentos foi comprovado na maioria dos casos; aumento dos valores de seus investimentos comparados de um ano para o outro, a obrigação de pagamentos de tributos descartando, desta forma, a prática da filantropia; em relação às ações sociais ambientais, verificou-se que são tímidos os investimentos na área ambiental (BARBOSA, 2007). Resultados similares são apresentados por Bragato (2006).

Esses resultados são contrários ao trabalho de Soares (2003), que apresenta um estudo de caso junto à Usina Coruripe, na cidade de Maceió, na qual as ações sociais internas relacionadas, na sua maioria, à Saúde, através de Convênio com clínica médica, hospitais e laboratórios; Lazer promovendo a disposição de centro recreativo; Educação e alguns benefícios incorporados aos Salários. As ações sociais externas são desenvolvidas através de doações de produtos, equipamentos e materiais em geral, dos programas e projetos que desenvolvem nas áreas de educação, ecologia, aplicações de recursos em atividades de preservação do meio ambiente, através de parcerias com o governo; em programas de defesa dos direitos da criança e do adolescente; apoio financeiro na criação de conselhos municipais, patrocínio de projetos do governo federal, como o Programa de Erradicação do Trabalho Infantil (PETI) e as parcerias com as ONGs, através do apoio financeiro e do acompanhamento das ações desenvolvidas, prática esta que não é comum ao setor. No entanto, nenhum trabalho foi encontrado diretamente relacionado à RSE do setor sucroalcooleiro na Paraíba; encontram-se os trabalhos de Lira (2008), Lira e Cândido (2008), Gaião (2009), Macêdo (2010), mas nenhum dos temas tratados nessas pesquisas é voltado para o setor sucroalcooleiro da Paraíba.

Dessa forma, para definição das dimensões e indicadores de Responsabilidade Social, usou-se a literatura, onde suas dimensões estão bem relacionadas e detalhadas, tendo como princípio direcionador a capacidade crítica do pesquisador frente à literatura e ao objeto de estudo a partir do trabalho de Carroll (1979), denominado “Um Modelo Conceitual Tridimensional de Performance Corporativa” (ver item 2.2.1), e a dimensão de

Espiritualidade a partir dos pilares apresentado por Vasconcelos (2008), (Figuras 2.1 e 2.4) e as questões filosóficas e sociais direcionados aos comportamentos, categorias responsabilidades e o envolvimento com as questões sociais do Modelo de Carroll (1979), como elemento contributivo e inédito desta pesquisa.

## **Capítulo 3 – ASPECTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA**

---

Este capítulo apresenta o material e os métodos utilizados no decorrer do trabalho de pesquisa, contemplando o campo de atuação, o tipo de pesquisa, o universo e a população, o método, o modelo de análise que inclui a conceituação, as variáveis e os instrumentos utilizados na coleta, tratamento e análise dos dados, bem como a delimitação da pesquisa e os ajustes realizados nos instrumentos de coleta de dados.

### **III. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

A pesquisa é uma atividade voltada para a solução de problemas, através do emprego de processos científicos. “A pesquisa parte, pois, de uma dúvida ou problema e, com o uso do método científico, busca-se uma resposta ou solução” (CERVO, 1996).

Na área das ciências ambientais, por serem pesquisas interdisciplinares, definir claramente os objetivos de estudo e os métodos a serem adotados na investigação é uma tarefa complexa. Definir o objetivo de estudo, delimitar a área de abrangência e, sobretudo definir procedimentos metodológicos é algo extremamente crítico, por abranger ampla gama de objetivos: meio ambiente, solo, atmosfera, água, seres vivos, relação entre esses fatores e a relação com as atividades humanas e produtivas, o que denota envolvimento entre as ciências físicas, biológicas e sociais (GIL, 2005).

Estabelecer os métodos para uma pesquisa exige experiência e uma base intuitiva. Dessa forma, após consultar a literatura utilizou-se da experiência de outros pesquisadores, como base para definir a estratégia adequadamente ao nosso objetivo de estudo.

#### **3.1 Metodologia utilizada**

Para definir a classificação da pesquisa, tomou-se como base a definição apresentada por Gonsalves (2003), que a qualifica sob quatro aspectos: objetivos, procedimentos de coleta, fontes de informação e natureza dos dados.

Quanto aos objetivos a pesquisa é classificada como descritiva, por escrever as características de um objeto de estudo.

Segundo os procedimentos de coleta denomina-se pesquisa de campo, por buscar as informações diretamente com a população pesquisada e estudo de caso, por privilegiar um caso particular de indústria de produção de álcool.

Quanto às fontes de informação a pesquisa é bibliográfica e de campo, no que se refere à utilização de dados primários e secundários para escolha dos indicadores utilizados na avaliação da empresa e por observar os eventos tal como ocorrem em seus locais.

Em relação à natureza dos dados, a pesquisa é quantitativa por buscar quantificar por meio de medidas objetivas, utilizando-se de ferramentas estatísticas, o nível de Responsabilidade Sócio-Espiritual da empresa em estudo.

Mesmo sabendo que a pesquisa será influenciada pelo paradigma adotado pelo pesquisador e este proporcionalmente influenciado pelo paradigma social dominante, pode-se reconhecer que a visão de mundo que este pesquisador possui, também interferiu na formulação, no delineamento, no processo de análise e interpretação de seus resultados. É comum nas ciências humanas, seguir o enfoque tradicional, formulado por Augusto Comte (1798-1857), como pai do positivismo, seguir a busca de clareza, precisão e objetividade, por meio do método indutivo com base lógica para os procedimentos, método experimental, observacional, comparativo e estatístico.

Toda pesquisa deve ser passível de refutação por meio da experimentação ou da observação (CERVO, 1996), nesta pesquisa a condição de falseamento foi feita com a utilização de questões chave e com a utilização de dois questionários, através dos quais foram confrontadas as respostas apresentadas e seus resultados.

Ainda em outros momentos da pesquisa adotou-se o procedimento caracterizado como de inspiração positivista, caracterizado por apresentar uma formulação clara, precisa e objetiva do problema e operacionalização das variáveis, com a construção de instrumentos padronizados de coleta de dados e análise quali-quantitativa (GIL, 2005).

Para a avaliação e análise dos dados usou o paradigma crítico numa visão dialética de mundo, pois tudo e todos têm um lado positivo e um negativo em estado constante de luta dos opostos, algumas vezes de acordo com a própria dialética, quando as mudanças quantitativas geram mudanças qualitativas ou ainda se opondo à própria dialética, quando o novo nem sempre nega o velho, e que ao desenvolver-se o novo deve incorporar aspectos do velho (MORAES & VALENTE, 2008), entendendo que os indicadores terão implicações positivas ou negativas dependendo do contexto e da aplicabilidade.

Em relação aos conceitos intrínsecos ao ser humano, com seus valores morais e éticos relacionados à Espiritualidade, acredita-se que conseguiu-se explicar mediante leis e princípios que regem a natureza e a vida no universo e, sobretudo considerando o que está presente na consciência, no subjetivo ou ainda no que é sabido, no que é posto em dúvida,

amado, odiado, etc., pelos sujeitos da pesquisa e expresso em alguns discursos e nas respostas apresentadas.

De maneira mais simplificada, usando a tipologia definida por Moraes e Valente (2008), esta pesquisa pode ser classificada segundo a sua complexidade e transdisciplinaridade numa dimensão teórico-epistemológica como sendo descritiva na perspectiva do pensamento eco-sistêmico (MORAES & VALENTE, 2008).

Nesta pesquisa foram incorporadas dimensões que vão além do Tripple Bottom Line da sustentabilidade a partir do Modelo de Carroll (1979), utilizando-se, como princípio direcionador a Carta da Terra<sup>8</sup> e Agenda 21<sup>9</sup>.

Para identificar e definir as dimensões e indicadores de Espiritualidade partiu-se dos pilares apresentado por Vasconcelos (2008), a partir dos quais foram trabalhadas as dimensões de Espiritualidade, tendo sido validados, por meio de questionários e entrevistas, com análise de conteúdo para definir as dimensões e atributos e correlaciona-los entre si, ao tempo em que foram confrontados com os preestabelecidos na literatura.

Esta combinação de instrumentos serviu para validar os indicadores encontrados mediante a pesquisa bibliográfica, selecionados segundo a capacidade crítica do pesquisador, os quais foram confrontados com a percepção dos sujeitos da pesquisa. Assim, associou-se a pesquisa bibliográfica ao conteúdo das entrevistas junto aos sujeitos da pesquisa.

Para escolher as dimensões, critérios e atributos da Responsabilidade Social e Espiritual foi necessário conceituar o que é a RS como sendo agora Responsabilidade Espiritual Empresarial, já que esta ferramenta sofreu avanços metodológicos e conceitual para além dos sistemas técnicos que têm priorizado apenas o aspecto econômico, social e ambiental como meio de buscar mercados e acumular capital, ou ainda, está sendo utilizado no sentido de modismo e não com o seu real valor (LOUETTE, 2008).

---

<sup>8</sup> Carta da Terra é uma declaração de princípios fundamentais para a construção de uma sociedade global no século XXI, que seja justa, sustentável e pacífica.

<sup>9</sup> Agenda 21 foi um dos principais resultados da conferência Eco-92, ocorrida no Rio de Janeiro em 1992. É um documento que estabeleceu a importância de cada país a se comprometer a refletir, global e localmente, sobre a forma pela qual governos, empresas, organizações não-governamentais e todos os setores da sociedade poderiam cooperar no estudo de soluções para os problemas sócio-ambientais.

## 3.2 Sujeitos da Pesquisa

### 3.2.1 População

Considerando população como sendo o conjunto formado pelas empresas ativas, no ramo de produção industrial de álcool no Estado da Paraíba.

O ramo de atividade foi classificado com base na definição estabelecida no Cadastro de Classificação Nacional de Atividades Econômicas/CNAE, na seção C, divisão 19, grupo 193, classe 1931-4/00 que compreende a fabricação de álcool etílico, anidro e hidratado por processamento da cana-de-açúcar.

A população foi definida a partir da base de dados do conjunto de empresas cadastradas no Sistema da Federação das Indústrias do Estado da Paraíba (FIEP, 2011) ano base 2010, e a empresa escolhida como objeto do estudo de caso foi por acessibilidade, tomando o maior faturamento declarado, segundo a base de dados da Recebedoria de Rendas do Estado da Paraíba, por considerar que a empresa com maior faturamento anual, tenderá para ser a de maior produção e conseqüentemente aquela que mais produz externalidades negativas ao meio ambiente.

**Tabela 3.1** - Distribuição e frequência dos contribuintes cadastrados no Estado da Paraíba até 31/12/2010, no setor sucroalcooleiro, segmento CNAE 1931-4/00

* SITUAÇÃO CADASTRAL	QUANTIDADE	PERCENTUAL
ATIVOS	4	80
CANCELADOS	1	20
BAIXADOS	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100</b>

Fonte: Secretaria de Estado da Receita-Pb em 18 de fevereiro de 2011

\* Estas classificações estão dispostas no Regulamento do ICMS do Estado da Paraíba, aprovado pelo Decreto nº 18.930/1997.

Contribuinte Ativo - são contribuintes inscritos no Cadastro de ICMS do Estado da Paraíba, que exercem suas atividades normalmente;

Contribuinte Cancelado - são contribuintes que infringiram o Art. 140 do Regulamento do ICMS do Estado da Paraíba, então a Administração Tributária age, cancelando a inscrição para que os mesmos não desenvolvam suas atividades normalmente, ou seja, resolve cancelar a inscrição solicitada;

Contribuinte Baixado - são contribuintes que, espontaneamente, solicitaram a baixa de suas atividades, conforme Art. 137, do RICMS/PB.

Inicialmente foram encontradas 3.355 (três mil trezentas e cinquenta e cinco) empresas registradas como ativas, de diversos ramos industriais no Cadastro 2010/2011 da FIEP. Deste total, foram encontradas quatro indústrias de produção de álcool sendo estas distribuídas e localizadas uma na cidade de Caaporã, duas em Santa Rita, uma em Pedra de

Fogo e uma em Sapé, (Tabela 3.2). Assim, ficou estabelecido que o estudo de caso fosse realizado junto a uma indústria localizada no Estado da Paraíba, entre o conjunto de quatro indústrias fabricantes de álcool etílico, anidro e hidratado por processamento da cana-de-açúcar.

**Tabela 3.2** - Distribuição e frequência das indústrias cadastradas na Federação das Indústrias do Estado da Paraíba, 2010 na atividade de Fabricação de coque ref. Petróleo elaboração combustíveis nuclear, produção de álcool, estratificadas na sub-atividade de produção de álcool.

<b>INDÚSTRIAS ATIVAS</b>	<b>LOCALIDADE</b>
AGRO INDUSTRIAL TABU S/A	CAAPORÃ
DESTILARIA MIRIRI S/A	SANTA RITA
JAPUNGU AGROINDUSTRIAL S/A	SANTA RITA
LDC BIOENERGIA S.A	PEDRAS DE FOGO
<b>TOTAL DE EMPRESAS</b>	<b>4</b>

Fonte: FIEP 2010 (<http://fiepb.com.br/industria/pesquisa.php>) em 12 de julho de 2011.

No decorrer da pesquisa outros órgãos foram consultados para aquisição de dados complementares, tais como: Agência Estadual de Meio Ambiente e Recursos Hídricos; Receita Federal e Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), Sindicato das Indústrias de Fabricação do Álcool e Açúcar do Estado da Paraíba - *Sindalcool-PB*, Associação dos Plantadores de Cana da Paraíba – *Asplan* e Delegacia Regional do Ministério do Trabalho – *DRT/PB*.

O público-alvo está formado pelos colaboradores da empresa através de seus stakeholders, sendo distribuídos por todos os níveis gerenciais e operacionais, e entidades com legítimos interesses nas ações e no desempenho da empresa pesquisada, selecionados de maneira aleatória e por acessibilidade.

### **3.2.2 Amostra e instrumento de coleta de dados**

Foram aplicados dois questionários diferentes, sendo um estruturado a partir da operacionalização do construto da RSE segundo o Modelo de Carroll (1979), na escala de Responsabilidade Social proposta por Acar, Aupperle e Lowy (2001), quantos aos indicadores foi realizada uma seleção de vários autores e trabalhos acadêmicos entre eles os critérios adotados por Acar, Aupperle e Lowy (2001), Quazi e O'Brien (2000), os indicadores do SESI, SEBRAE, Programa 10S, nas diferentes dimensões e adaptado pelo pesquisador com a inclusão de indicadores de espiritualidade em cada variável analisada. Indicadores estes que

estão dispostos nas letras “e” das questões de 1 à 11 e 13 e, ainda letra “d” na questão 12, as quais avaliaram um conjunto de práticas e orientações que foram apresentadas pelos colaboradores pesquisados.

Este questionário está subdividido em: perfil do respondente; perfil da empresa, questões abertas para serem listados projetos e ações de responsabilidade social realizados pela empresa junto aos stakeholders; conjunto de práticas e orientações priorizadas pela empresa associadas à valores e transparências, ao público interno, ao meio ambiente, aos fornecedores, consumidores e clientes, comunidade, governo e sociedade; comportamento de resposta frente às relação com os stakerolders, as quais foram priorizadas das mais importantes a menos importantes. Tendo sido este primeiro questionário, aplicado junto a 9 (nove) indivíduos da alta gerência empresarial.

A composição da amostra na qual foi aplicada o primeiro questionário ficou distribuída segundo descrição exposta na tabela 3.3.

**Tabela 3.3** - Distribuição e frequência da composição da amostra dos indivíduos pesquisados segundo a aplicação do questionário de RSE.

FUNÇÃO	FREQUÊNCIA	TEMPO DE SERVIÇO (anos)	IDADE	GÊNERO	ESCOLARIDADE	ESTADO CIVIL
ASSISTENTE SOCIAL	1	28	52	Feminino	Superior	Casado
MÉDICO DO TRABALHO	1	15	43	Feminino	Superior	Solteiro
GERENTE DE RH	1	1,5	56	Masculino	Superior	Casado
GERENTE DE VENDAS	1	2	36	Masculino	Médio	Casado
GERENTE INDUSTRIAL	1	6	54	Masculino	Superior	Casado
ENGENHEIRO DE MANUTENÇÃO	1	22	58	Masculino	Superior	Casado
ENGENHEIRO DE PESSOAL	1	29	51	Masculino	Superior	Casado
CONTADOR	1	9,1	44	Feminino	Superior	Casado
GERENTE DE CPD	1	24	50	Masculino	Superior	Divorciado
<b>TOTAL/MÉDIA</b>	<b>9</b>	<b>15,2</b>	<b>49,33</b>			

**Fonte:** Dados da pesquisa de campo

O segundo questionário foi estruturado e criado pelo pesquisador, com os componentes da dimensão Espiritualidade a partir dos Pilares apresentados por Vasconcelos (2008). O instrumento piloto foi submetido a uma avaliação dos pesquisados, quanto a sua aplicabilidade, semântica e juízo de valor, tendo sido este pré-teste submetido a uma avaliação com sete indivíduos e posteriormente foram executadas algumas modificações e ajustes.

Este segundo questionário, relativo à REE, é composto por três partes, dividido em Perfil do respondente especificando: sexo, idade, estado civil, escolaridade, função, tempo de serviço e, a segunda com questões abertas para serem listados projetos e ações de responsabilidade social realizados pela empresa junto aos stakeholderes.



A terceira parte relativa propriamente o questionário da REE, abrange a percepção dos sujeitos da pesquisa quanto: ao desempenho e estratégia da empresa frente aos stakeholders; o nível de concordância com o pensamento e com as ações que inspiram o capital humano da empresa; à vivência de valores edificantes; à interdependência com o outro, com as leis naturais e com o cosmo; aos princípios, valores e crenças que norteiam a vida em sociedade; aos princípios éticos envolvidos nos relacionamentos e comportamentos; à cidadania corporativa, onde estão incluídas medidas de impacto social e sustentabilidade ambiental, todos no nível de concordância do pensamento e ações na empresa onde trabalha.

Estes elementos foram avaliados por meio de uma Escala de Likert, com a qual se exigiu que os entrevistados indicassem o grau de concordância ou discordância com cada uma das características de uma série de afirmações sobre o objeto de estudo, cada item da escala tem cinco categorias de resposta, que vão de “discordo totalmente” a “concordo totalmente”

O questionário da REE foi aplicado com 34 indivíduos nos diversos níveis hierárquicos da empresa em estudo, dos quais apenas 31 foram considerados válidos, já que três destes apresentaram inconsistência no seu preenchimento, sendo estes de números 12, 31 e 33 (ver tabela 3.4), com algumas questões deixadas em branco, ou seja, algumas questões sem respostas e outras marcadas com mais de uma resposta.

A composição da amostra aplicada com o segundo questionário ficou distribuída segundo descrição exposta na tabela 3.4.

**Tabela 3.4** - Composição da amostra e perfil dos indivíduos pesquisados segundo a aplicação do questionário de REE.

Nº QUES- TION- ÁRIO	FUNÇÃO	TEMPO DE SERVIÇO (anos)	IDADE	GÊNERO	ESCOLARI- DADE	ESTADO CIVIL
1	VIGILANTE	2	37	Masc.	1º e 2º Ciclo	Solt.
2	MECÂNICO	1	19	Masc.	3º Ciclo	Cas.
3	MECÂNICO	7	30	Masc.	Sec.	Cas.
4	MAÇARIQUEIRO	6	41	Masc.	1º e 2º Ciclo	Cas.
5	PLANADOR	1	42	Masc.	3º Ciclo	Cas.
6	AUX. DE ALMOXARIFADO	6	41	Masc.	Sec.	Cas.
7	MECÂNICO	4	30	Masc.	Sec.	Solt.
8	AUX. DE ALMOXARIFADO	6	27	Masc.	3º Ciclo	Cas.
9	BALCONISTA	10	35	Masc.	1º e 2º Ciclo	Cas.
10	AUX. MECÂNICO	0,25	26	Masc.	1º e 2º Ciclo	Cas.
11	CALDEIREIRO	5	39	Masc.	Sec.	Cas.
13	TEC DE ENFERMAGEM	2	36	Fem.	Sec.	Cas.
14	OPERADOR DE PONTE	1	31	Masc.	1º e 2º Ciclo	Solt.
15	ASSIST. DEP. PESSOAL	27	50	Masc.	1º e 2º Ciclo	Cas.
16	MÉDICO DO TRABALHO	6	42	Masc.	Sup.	Div.
17	OPER. DE PONTE ROLANTE	2	28	Masc.	3º Ciclo	Cas.
18	OPERADOR DE ENCHEDEIRA	6	56	Masc.	Sec.	Cas.
19	MICROBIOLOGISTA	16	52	Fem.	Sup.	Viú.
20	AUX. LABORATÓRIO	2	20	Fem.	1º e 2º Ciclo	Solt.
21	CALDEIREIRO	4,5	58	Masc.	Sec.	Cas.
22	ENFERMEIRA	21	52	Fem.	Sup.	Solt.
23	AUX ENFER. TRABALHO	15	43	Fem.	Sup.	Solt.
24	SERVENTE	1	26	Masc.	3º Ciclo	Cas.
25	OPERADOR	2	27	Masc.	3º Ciclo	Solt.
26	AUX. ADMINISTRAÇÃO	3	39	Fem.	Sec.	Solt.
27	AUX. LABORATÓRIO	3	20	Fem.	3º Ciclo	Solt.
28	CONFERENTE AGRÍCOLA	1	39	Masc.	Sup.	Cas.
29	TOPÓGRAFO	2	48	Masc.	Sec.	Cas.
30	CORTADOR DE CANA	9	32	Masc.	1º e 2º Ciclo	Solt.
32	CORTADOR DE CANA	12	45	Fem.	3º Ciclo	Div.
34	CORTADOR DE CANA	5	22	Masc.	3º Ciclo	Solt.
<b>TOTAL/MÉDIA</b>		6,34	36,55			

**Fonte:** Dados da pesquisa de campo

### 3.3 Análise dos dados

Para melhor visualização e análise dos dados coletados nos questionários, utilizou-se de planilhas eletrônicas para realizar análises estatísticas, descritiva e não paramétrica.

Considerando que os questionários aplicam-se a dois grupos distintos e que foi impossível criar um questionário padrão, pois um deles aborda aspectos gerenciais e estratégicos da RSE, desconhecidos por parte de alguns indivíduos pesquisados, não foi

possível estabelecer uma correlação entre os dois usando-se teste e ferramentas estatísticas, tendo em vista a amostra do 1º questionário ser pequena (n=9).

O pequeno número de entrevistado, neste grupo, ocorreu porque alguns colaboradores no nível operacional e gerencial afirmaram não ter conhecimento suficiente dos detalhes e nuances do gerenciamento de outros setores, a exemplo do gerente de manutenção. Este último indivíduo se mostrou profissionalmente dinâmico, competente e atualizado, exerce a função como engenheiro há mais de 30 anos na empresa, tem quatro especializações e três MBA realizados fora do País e diversos cursos de especialização em instituições de renome no Brasil. Este fato ocorreu também com algumas categorias de stakerolders externos, principalmente com fornecedores, pela dificuldade de acesso e alguns não se dispuseram a participar da pesquisa.

No conjunto de variáveis da primeira parte do questionário, questão 1 a 10 solicitou-se, aos sujeitos pesquisados, que atribuísse números de 1 a 5, segundo o grau de importância a um conjunto de ações práticas em cada variável analisada, conforme as categorias de responsabilidade social (CRS), quais sejam: dimensões ética, econômica, legal, e filantrópica e a espiritualidade. Nas questões 11 a 13, relativas ao comportamento de resposta (CR), os dados foram agrupados de acordo com as prioridades atribuídas em cada conjunto de resposta, priorizando-se os dois fatores mais importantes, ou seja, os dois fatores mais citados como de maior prioridade. Construiu-se gráficos de barra com a distribuição de frequência, para análise e melhor visualização dos resultados.

Nas questões relativas às demais partes do questionário solicitou-se aos indivíduos que indicassem as práticas aplicadas na empresa, segundo uma escala de medida com cinco categorias de respostas; nas questões de número 14 a 49 usou-se o diferencial semântico de “discordo totalmente” a “concordo totalmente” com o qual se exige dos participantes que indiquem o grau de concordância ou de discordância com cada série de afirmações relacionadas ao envolvimento com as questões sociais (EQS); nas questões de número 50 a 55, associou-se uma escala com cinco medidas de respostas que variam de “não” a “sim”, indicando as práticas realizadas na empresa; nas questões de número 56 a 65 a escala utilizada varia de “muito pior” a “muito melhor” para avaliar o desempenho da empresa frente aos concorrentes e seu desempenho com as diferentes partes interessadas.

No segundo questionário, relativo à RSEE usou-se, também, o diferencial semântico de “discordo totalmente” a “concordo totalmente” solicitando, aos pesquisados, indicar o nível de concordância com cada grupo de afirmações relacionadas aos pilares da espiritualidade e a opinião relativa ao desempenho da empresa, frente às diversas partes

interessadas (stakeholders). Todas essas questões foram avaliadas quanto à relação positiva (quanto maior melhor) e negativa (quanto menor melhor) para identificar como se comporta cada uma das afirmativas em relação ao objeto de estudo.

Com base nos dados deste segundo questionário criou-se uma Escala Intervalar, dividida em sete espaços ou percentis, com distâncias numericamente iguais, ajustadas para cada conjunto de características que estão sendo avaliadas, de tal modo que as distâncias numericamente iguais na escala representem distâncias iguais na característica que está sendo medida. Para esta avaliação criou uma planilha, utilizando-se o software Microsoft Excel 2007, para o cálculo da escala intervalar, em que a localização do ponto zero e das unidades de medidas não é fixa e segue uma transformação linear positiva na forma  $y = a + bx$ , que conserva a propriedade da escala através dos intervalos segundo os ajustes dos percentis, associada a uma escala nominal, variando em:

- (1) **Bastante insatisfatória (BI)**
- (2) **Insatisfatória (I)**
- (3) **Levemente insatisfatória (LI)**
- (4) **Moderada (M)**
- (5) **Levemente satisfatória (LS)**
- (6) **Satisfatória (S)**
- (7) **Bastante Satisfatória (BS)**

Para, assim, posicionar e avaliação do nível de RSEE.

O cálculo dos intervalos foi definido a partir da expressão:

$$\text{Equação 1: } RP = \frac{NP \times NR \times 4}{NN}, \quad (1), \text{ na qual:}$$

RP = Razão do Percentil;

NP = Número de perguntas;

NR = Número de respostas;

NN = Número de Níveis (NM = 7).

Os cálculos do ajuste da escala foram definidos pelas equações:

$$P_0 = NP \times NR \quad (2)$$

$$P_1 = P_0 + RP \quad (3)$$

$$P_2 = P_1 + RP \quad (4)$$

⋮

$$P_7 = P_6 + RP, \quad (5), \text{ nas quais:}$$

$P_i$  = Posição do Percentil;

NP = Número de perguntas;

NR = Número de respostas;

RP = Razão do Percentil.

Pode-se representar a escala pela Figura 3.1.

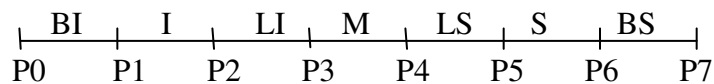
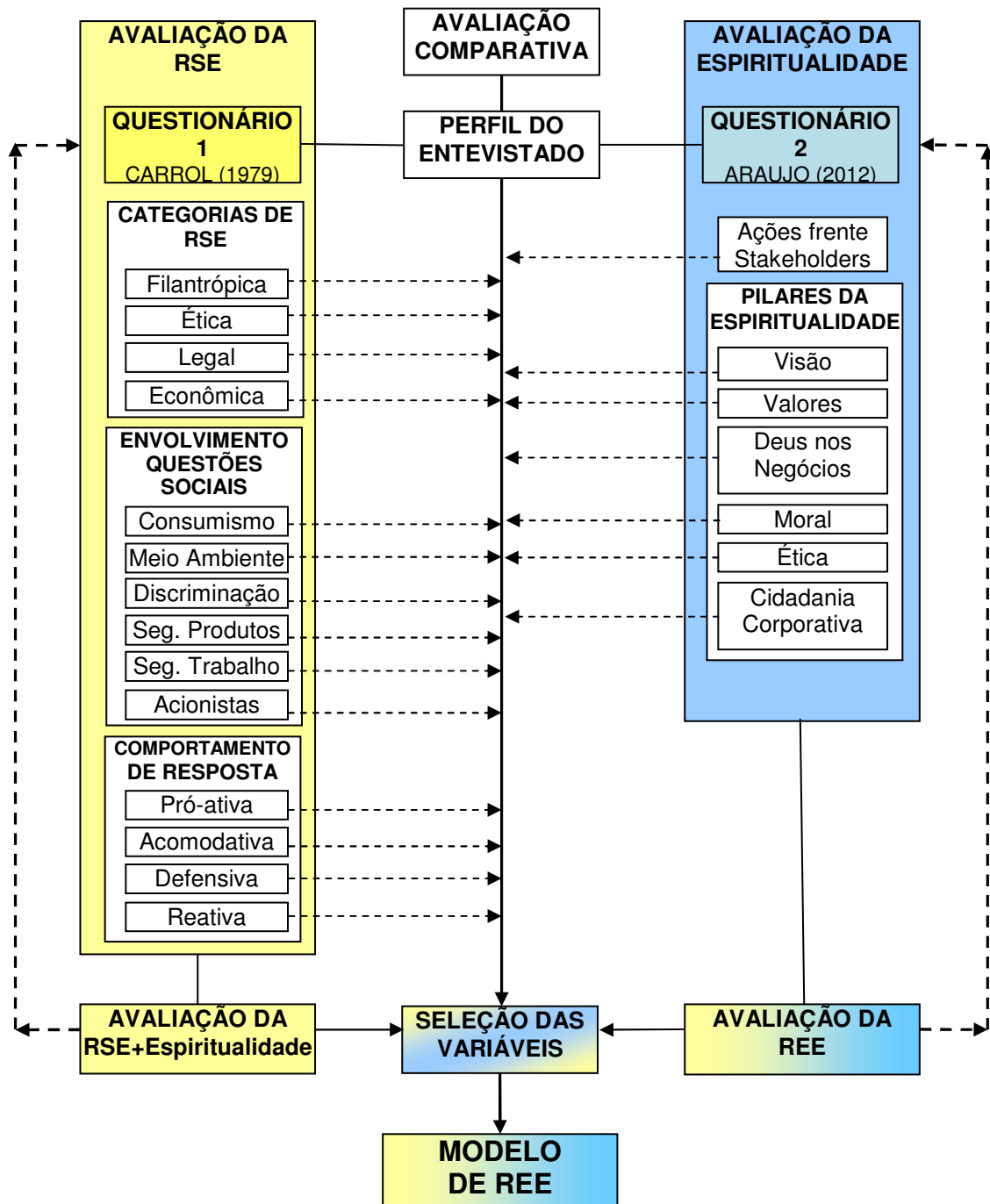


Figura 3.1 Representação Gráfica da Escala utilizada  
Fonte: Autor

Com base nesta escala realizou-se a avaliação da empresa, estratificando os dados relativos a cada um dos pilares e a avaliação geral com o conjunto total dos dados.

Na análise das percepções da RSEE, foi feita uma correlação linear analítica entre as variáveis e os indicadores resultantes dos dois questionários utilizados, para assim se proceder a algumas associações dos comportamentos da empresa e as percepções dos sujeitos da pesquisa, em relação às variáveis estudadas e consequente inferência à realidade da empresa, conforme sistematizado na ilustração da Figura 3.2.



**Figura 3.2** Sistematização da análise dos dados  
Fonte: Autor

### 3.3.1 Quadro Síntese dos cruzamentos entre as variáveis analisadas na pesquisa

A partir das variáveis trabalhadas nos dois questionários, foram feitas a seleção e a identificação de cada uma delas, segundo as categorias e dimensões do Modelo de Carroll (1979); no questionário elaborado a partir dos pilares da Espiritualidade de Vasconcelos

(2008), por meio de seus respectivos indicadores, realizou-se uma análise textual, considerando-se o conteúdo e a semântica de cada expressão trabalhada nas questões, na busca de identificar as categorias associadas ao teórico do estudo, as quais estão expostas no quadro 3.1.

**Quadro 3.1.** Distribuição das questões trabalhadas segundo as categorias e dimensões dos questionários de RSE e RSEE

QUESTIONÁRIO 1 MODELO DE CARROL (1979)			QUESTIONÁRIO 2 PILARES DA ESPIRITUALIDADE	
Categorias	Dimensão	Questões trabalhadas	Questões trabalhadas	Dimensão
Perfil pessoal dos entrevistados		01, 02, 03, 04 e 05	01, 02, 03, 04 e 05	Perfil pessoal dos entrevistados
Categorias de RS	Filantrópica	1bc, 3b, 4c, 5b, 6a, 7c, 8d, 9a, 10b, 11d, 16,17, 20, 41, 42, 48, 49	1 a 5	Stakerolders
	Ética	1d, 2c, 34d, 4d, 5c, 6a, 7b, 8d, 9d, 10c, 15, 43, 47,		
	Legal	1b, 2a, 3d, 4c, 5b, 6b, 7a, 8c, 9c, 10b, 14, 15	6 a 21	Visão
	Econômica	1a, 2d, 3b, 4a, 5d, 6d, 7c, 8b, 9a, 10a, 11d,	22 a 37	Valores
	Espiritualidade	1e a 10e		
Envolvimento com Questões sociais	Consumismo	11a	38 a 57	Deus
	Meio Ambiente	19, 27, 28, 29, 39	58 a 75	Moral
	Discricionária	21 a 26	76 a 91	Ética
	Seg dos produtos	37 e 38	92 a 107	Cidadania Corporativa
	Seg no trabalho	11c		
	Acionistas	11b 30 a		
	Espiritualidade	11e, 12d, 13e		
Comportamento de Resposta	Reativa	11a, 12a, 13c 56 a 65		
	Defensiva	11b, 12b, 13b 56 a 65		
	Acomodativa	11c, 12c, 13d 56 a 65		
	Proativa	11d, 12d, 13 <sup>a</sup> 56 a 65		
	Espiritualidade	11e, 12d, 13e 56 a 65		

No tratamento das questões abertas utilizou-se, para a análise de conteúdo, a técnica de análise textual e para as questões fechadas, o tratamento estatístico, através do software Microsoft Office Excell 2007, no qual se utilizou de estatísticas elementares e ainda, o aplicativo para as ciências sociais, o Statistical Package for the Social Sciences (SPSS), para realizar alguns testes, a exemplo da análise fatorial das componentes principais, com rotação varimax e o teste de ajustamento dos dados, por meio dos resíduos, dos índices de modificação e os resíduos estandardizados, procurou definir os alfas de Cronbach, entre

outros testes, na busca de correlacionar as variáveis de Espiritualidade para explicar o comportamento das variáveis da RS mas os dados não apresentaram consistência, haja vista o tamanho da amostra do questionário 1 ser pequeno (n=9).

Os mesmos testes foram realizados entre os dados do questionário 2. A análise fatorial é uma técnica de interdependência usada no sentido de examinar todo um conjunto de relações multivariadas para concentrar os dados em poucos fatores, identificando as variáveis latentes segundo as quais se podem explicar as correlações dentro do conjunto. De acordo com Malhotra (1999) os escores fatoriais podem variar entre -1,0 e +1,0, estabelecido que o valor mínimo deva posicionar-se em 0,3.

Na massa de dados do questionário 2 foi realizada a técnica de análise fatorial no sentido de se examinar todo o conjunto de relações multivariadas para concentrar os dados em poucos fatores, identificando-se as variáveis latentes segundo as quais se pode encontrar as correlações dentro das variáveis do conjunto.

Trabalhou-se os seis pilares mais a variável stakeholders, como fatores de análise, cada um com a seguinte quantidade:

- 1) Stakeholders, com 5 itens
- 2) Visão, com 16 itens.
- 3) Valores, com 16 itens.
- 4) Deus, com 25 itens.
- 5) Moral, com 18 itens.
- 6) Ética, com 16 itens.
- 7) Cidadania corporativa, com 16 itens.

Dos 112 itens trabalhados reduziu-se para 107, ou seja, foram eliminados 5 (cinco), por apresentarem fatores próximos de 0,3; na análise de confiabilidade, que mede o grau em que uma massa de dados apresenta resultados consistentes na avaliação de uma característica, utilizou-se do coeficiente Alfa de Cronbach, que estabelece valores acima de 0,60, pressupõe alta confiabilidade, o que foi confirmado por meio dos fatores:

- 1) Stakeholders ( $\alpha = 0,782$ )
- 2) Visão ( $\alpha = 0,874$ )
- 3) Valores ( $\alpha = 0,888$ )
- 4) Deus ( $\alpha = 0,835$ )



- 5) Moral ( $\alpha = 0,850$ )
- 6) Ética ( $\alpha = 0,874$ )
- 7) Cidadania corporativa ( $\alpha = 0,917$ )

Desta forma, o instrumento final para avaliação da RSEE ficou reorganizado conforme mostra o Quadro 3.2.

**Quadro 3.2** Descrição dos pilares e indicadores e suas implicações positivas ou negativas na RSEE

Pilares	Nº	Questionamento	Relação
<b>STAKEHOLDERS</b>	1.	Cada dia que passa a relação da nossa empresa com os trabalhadores, tendem a ser:	+
	2.	Cada dia que passa a relação da empresa com a sociedade e a comunidade envolvida, tende a ser:	+
	3.	Cada dia que passa a relação da empresa com os fornecedores, tende a ser:	+
	4.	Cada dia que passa a relação da empresa com seus clientes, tende a ser:	+
	5.	Cada dia que passa a relação da empresa com as entidades públicas, tende a ser:	+
<b>VISÃO</b>	6.	Acumular poder e levar vantagem para alcançar melhoria nos lucros e liderança de mercado, é o pensamento dos nossos gestores	-
	7.	O valor da organização é o resultado da soma dos valores internos de seus membros	+
	8.	Os gestores vêem o negócio como força cooperativa, que visa ao bem de todos	+
	9.	Na empresa sinto as pessoas engajadas e encantadas com o trabalho	+
	10.	Sinto a preocupação da empresa com o crescimento do ser humano, no sentido de utilizar cada vez mais a mente do indivíduo em favor de seu trabalho	+
	11.	A empresa motiva seus empregados a se doarem plenamente	+
	12.	Sinto comprometimento da empresa com o bem geral dos colaboradores, dirigentes e a sociedade	+
	13.	Sinto afeição, alegria e felicidade em fazer parte da empresa	+
	14.	A empresa propaga o propósito de maximização dos lucros	-
	15.	As pessoas do meu grupo se sentem parte de uma família	+
	16.	Acredito que os membros da minha equipe se preocupam realmente uns com os outros	+
	17.	Sinto-me bem com os valores que predominam na empresa	+
	18.	A empresa respeita a minha “vida interior” e meus valores como ser humano.	+
	19.	O trabalho que realizo está ligado com aquilo que considero importante na vida	+
	20.	No meu trabalho não me sinto pressionado a agir contra meus valores de conduta	+
	21.	Na empresa prevalece a Filosofia de gestão assentada em princípios humanísticos e religiosos	+

**Quadro 3.2** Descrição dos pilares e indicadores e suas implicações positivas ou negativas na RSEE  
(continuação)

<b>VALORES</b>	22.	A empresa se preocupa com a vivência de valores edificantes (honra, caráter e honestidade)	+
	23.	A empresa é obcecada por qualidade dos produtos e serviços e expressa respeito ao consumidor	+
	24.	Obtenção de lucro e liderança de mercado como fruto da mentira, prepotência e manipulação das consciências, não é o pensamento da empresa	+
	25.	Prover satisfação total aos clientes é o pensamento da empresa	+
	26.	Na empresa, os benefícios morais são sempre priorizados em detrimento dos custos econômicos	+
	27.	Equidade e bom senso refletem a minha empresa	+
	28.	Nas decisões da empresa os valores éticos são valorizados e priorizados	+
	29.	Valores da alta cúpula expressam coisas elevadas, empolgantes e meritórias	-
	30.	Valores da alta cúpula expressam falsidade e torpeza	-
	31.	Trabalhadores se sentem à vontade com significado moral do seu trabalho	+
	32.	Os gestores reconhecem que valores nobres constituem um item importante nas questões da gestão empresarial	+
	33.	A empresa funciona dentro de um contexto competitivo de guerra por lucro	-
	34.	A empresa dá ênfase à competição entre os colaboradores, para obter mais lucro	-
	35.	O negócio é concebido como força cooperativa que visam ao bem comum	+
	<b>DEUS</b>	36.	O processo de liderança e a cultura empresarial, são baseados em valores nobres
37.		A empresa reconhece que valores nobres expressos no ser humano é uma linha de lucro	+
38.		Nossa empresa tem a compRSEEnsão de que depende de vários fatores e atores, para sobreviver	+
39.		A empresa dá oportunidade de exercitarmos nossa fé em Deus e expressar nossa religiosidade	+
40.		A empresa observa o meio ambiente como concessão dada por Deus e se utiliza dele com sabedoria e prudência, com vista à construção do bem comum	+
41.		Percebe-se o aumento do nível de consciência e a preocupação em minimizar os riscos e danos sobre o meio ambiente	+
42.		Responsabilidade de cuidar e sustentar a ordem criada por Deus visando à continuidade da vida na terra e a prosperidade futura é uma prática da empresa	+
43.		Promover práticas empresariais que respeitem a Terra e o meio ambiente é uma realidade na empresa	+
44.		Para a empresa, as Leis naturais e as Leis de conduta associam a ideia de Deus às coisas de cunho moralizante	+
45.		Precisamos dos outros tanto quanto eles precisam de nós: é uma prática entre os colaboradores na empresa	+
46.		O erro por falha humana não é aceito e é sempre criticado na empresa	-
47.		Uso da prece e a intuição são utilizadas para se tomar decisões mais justas e corretas	+
48.		Aceitar nossas convicções no campo da fé e as práticas religiosas, são bem aceitas na empresa	+
49.		Exercitar nossa fé em Deus e praticar os princípios morais expressos na nossa consciência são bem aceitos na empresa	-
50.		Os gestores da empresa consideram Deus Parceiro e Colaborador	-
51.		Fazer aos outros o que gostaríamos que eles nos fizessem, é uma realidade na empresa	+
52.		Os líderes buscam lucro mais saudável para a organização	+
53.		Remuneração e o crescimento profissional se dão de forma justa, na empresa	+
54.		A liderança tem mente aberta e pensa no bem comum	+
55.		A relação entre superior e subordinado se fundamenta numa relação de respeito	+
56.		Nas decisões importantes usa-se de sabedoria e prudência para construção do bem comum	+
57.		Os líderes na organização agem com arrogância e prepotência, como se fossem os donos da verdade	-

**Quadro 3.2** Descrição dos pilares e indicadores e suas implicações positivas ou negativas na RSEE  
(continuação)

<b>MORAL</b>	58.	As decisões gerenciais exigem habilidades de raciocínio moral	+
	59.	Na empresa prevalece o alto nível de consciência moral dos gestores e líderes	+
	60.	As decisões tomadas são éticas e se desencadeiam na hierarquia e nos processos subsequentes na empresa	+
	61.	As decisões tomadas na empresa envolvem alto grau de moralidade e justiça e redundam em fazer o bem por excelência	+
	62.	As pessoas que fazem a empresa moralmente são elevadas, são ativas, dinâmicas e profundamente coerentes	+
	63.	Esforço pessoal em superar e evitar conflitos sóciopolítico-religioso, é uma prática na empresa	+
	64.	A empresa possui sólido capital moral	+
	65.	Na empresa, as pessoas são claramente educadas, equilibradas, desejosas de desenvolvimento pessoal e profissional	+
	66.	Na empresa, as pessoas se interessam em ser úteis, como finalidade principal dos seus atos diários	+
	67.	Na empresa não nos alegamos pela esperteza de uma infração	+
	68.	Na empresa somos movidos por um sistema de censura interno e permanente, que nos eleva o capital moral	+
	69.	A organização valoriza o capital moral de seus colaboradores	+
	70.	Nossos executivos, gerentes, não são movidos pela cobiça ou interesse pessoal	+
	71.	Não roubar, não matar, não explorar, faz parte da mentalidade da organização	+
	<b>ÉTICA</b>	72.	Atitudes questionáveis, medidas de caráter ofensivo tendem a ser evitadas e combatidas na empresa
73.		A gerência contribui positivamente para o bem-estar empresarial e social	+
74.		As ações gerenciais refletem o pensamento de buscar fazer o bem por excelência (são ativas dinâmicas, coerentes, dignificantes, justas e éticas)	+
75.		A capacidade de distinguir o certo do errado e primar por obrigações morais, é valorizada na empresa	+
76.		O senso ético da maioria das pessoas que fazem a empresa se deriva de suas concepções num poder absoluto ou divino	+
77.		O local de trabalho é apropriado para que os empregados pratiquem sua transcendência e senso ético	+
78.		Na empresa percebe-se que as pessoas cedem ao impulso de desejar cargos que não estão prontos para assumir	+
79.		Temos o compromisso de concretizar os valores éticos e morais em nossas atividades e comportamentos diários, em detrimento do sacrifício na rentabilidade	+
80.		Existe coerência entre o pensar e as atitudes éticas, mesmo com sacrifício na rentabilidade	+
81.		Existe esforço coletivo em desenvolver modelos mentais e pensamentos éticos	+
82.		Existe esforço coletivo para que a dimensão moral elabore aspectos relativos às questões éticas	+
83.		Existe esforço coletivo para que os processos decisórios éticos sejam discutidos e compartilhados	+
84.		A maneira como a organização lida com a sociedade é de maneira ética	+
85.		A empresa tem comportamentos associados à corrupção, falcatruas contábeis, suborno, sonegação e espionagem	-
86.		Os nossos colaboradores exibem a faceta de praticar furtos, desfalques e	-
87.		As minhas ações são pautadas em princípios e valores que motivam para valores centrados na confiança, respeito, responsabilidade, justiça, atenção, cuidado e cidadania	+
88.		As ações da organização são pautadas em princípios que guiam e motivam para valores centrados na confiança, respeito, responsabilidade, justiça, cuidado e cidadania	+
89.		Na empresa o componente ético é reconhecido como fundamental para se obter eficiência geral e sucesso a longo prazo	+
90.		A missão, visão, valores e estratégias, são embasados no comportamento ético	+
91.		Na empresa as qualidades morais, como honestidade e equidade, são normas a seguir ou até um ideal a ser perseguido pela empresa, de maneira veemente.	+

**Quadro 3.2** Descrição dos pilares e indicadores e suas implicações positivas ou negativas na RSEE  
(continuação)

<b>CIDADANIA CORPORATIVA</b>	92.	A empresa demonstra atitude de cuidado com a natureza em seus procedimentos	+
	93.	A empresa demonstra atitude de cuidado com os colaboradores, fundamentada na integridade, no respeito e na dignidade.	+
	94.	A empresa demonstra atitude de cuidado com a sociedade em suas políticas e procedimentos inspirados em valores, como integridade, respeito e dignidade.	+
	95.	A empresa desenvolve práticas internas a fim de preservar a integridade e dignidade de todos que se relacionam com ela, inclusive o meio ambiente.	+
	96.	Respeito à vontade dos stakeholders (todos os envolvidos com a empresa) não está associado só aos lucros	+
	97.	A empresa propicia tempo aos seus empregados para executar serviços voltados a comunidades carentes, trabalhos voluntários	+
	98.	A empresa propicia doação de parte dos lucros organizacionais para causas sociais	+
	99.	Ao fazer novos investimentos, a empresa tem cuidado com as questões ambientais envolvendo princípios globais de proteção à natureza	+
	100.	A empresa reconhece sua interdependência e inter-relação com seus colaboradores, sociedade e meio ambiente	+
	101.	Desenvolve práticas internas inspiradas na integridade, dignidade e no respeito daqueles envolvidos com a empresa e com o meio ambiente	+
	102.	Levar a sério a responsabilidade de não causar danos ao homem, ao meio ambiente e à sociedade, é uma realidade na empresa	+
	103.	Os líderes têm a sabedoria e asseguram que sua empresa contribui para a sociedade, fazendo as coisas melhores	+
	104.	Busca lidar e/ou atender de maneira harmoniosa e justa os envolvidos com a empresa (stakeholders)	+
	105.	Quando trabalho sinto que sou útil à sociedade	+
	106.	A organização na qual trabalho me ajuda a ser útil à sociedade	+
107.	Vejo que existe uma relação entre meu trabalho e benefícios para a sociedade, como um todo	+	

## Capítulo 4 – RESULTADOS E DISCUSSÃO

---

Este capítulo apresenta a análise e discussão dos dados coletados na pesquisa, as avaliações estratificadas segundo os sujeitos da pesquisa. De acordo com a metodologia foram aplicados dois questionários, um de RSE e outro de Espiritualidade com 40 colaboradores de diversas áreas da empresa, selecionados por acessibilidade. Analisaram-se documentos e informações de domínio público, divulgados nos diversos instrumentos de mídia, conforme especificado na metodologia da pesquisa. Desta forma e por se identificar algumas diferenças de interpretações, foi disposto o conceito de RSE, segundo a percepção de alguns atores envolvidos e construído o instrumento de medição do nível de Responsabilidade Sócio-Espiritual Empresarial do estudo de caso.

### 4.1 Caracterização da empresa pesquisada

Por recomendação da própria empresa, sua identificação nominal será mantida em sigilo mas destacaremos suas características formais e funcionais.

A empresa é uma sociedade anônima fechada, sediada em Santa Rita, Paraíba. Fundada em 1980 a empresa produz álcool, açúcar e bioeletricidade, mantém acordos com as principais distribuidoras de combustíveis, indústrias de alimentos e bebidas e redes de supermercados. Emprega 3.500 trabalhadores no período do corte da cana e 1.900 fixos durante todo o ano. Na safra 2010/2011 processou um milhão de toneladas de cana e produziu, em metros cúbicos, 90 mil de álcool, sendo 35 mil anidro e 55 mil hidratado.

Suas atividades abrangem plantio e cultivo da cana-de-açúcar, produção de álcool e comercialização do produto final. Essas atividades são realizadas por empresas coirmãs e fazem parte do mesmo grupo, trabalham em sistema de parceria no fornecimento de matéria-prima e cooperação de trabalhadores, entre elas.

A empresa realiza ações de Responsabilidade Social, por meio de Cursos profissionalizantes em parceria com o SESI, oferece transporte gratuito para todos os trabalhadores, não emprega menores de idade. Transporta os estudantes filhos de trabalhadores e alunos da comunidade para a cidade de S. Rita. Mantém um programa de treinamento e integração para trabalhadores em processo de admissão e um programa de apresentações teatrais junto a comunidade, em que os próprios trabalhadores são os artistas.

Oferece um programa de Qualificação Profissional, com reciclagem e treinamentos para todos os trabalhadores que desejarem se aperfeiçoar com incentivo à formação e à capacitação.

Promove cursos de artesanato e de culinária para dependentes de funcionários em parceria com o SESI, apoia creches e eventos esportivos e religiosos nas cidades de Lerolândia, Capim, Pitombeira e Mamanguape. Mantém um programa permanente de doação de terrenos para construção de casas e para plantio de subsistência de seus trabalhadores e comunidade no período da entressafra.

Na área de saúde do trabalhador, a empresa mantém um projeto de saúde ocupacional, que envolve o Programa de Prevenção de Riscos Ambientais (PPRA), Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional (PCMCO), Programa de Gestão da Segurança, Saúde e Meio Ambiente, Programas de Prevenção e Controle da diabetes Mellitus e pressão arterial. Adota um esquema de vacinação permanente, para todos os trabalhadores e para a comunidade e, ainda por meio da CIPA promovem palestras periódicas, como temas relacionados à saúde e à segurança.

Para minimizar os impactos ambientais, desenvolve um projeto piloto com instalação de sistema de tratamento e reaproveitamento das águas. A oficina mecânica e o setor de manutenção de máquinas pesadas possui um sistema de captação e tratamento dos efluentes, com separação do óleo para reutilização posterior desses materiais.

Utiliza-se dos sistemas computacionais ERP, para a gestão dos processos de produção e compra de materiais, PIMS, *Process Information Management Systems* para gerenciar informações de processo em banco de dados e, o DragonWeb para transmissão de informações.

Mantém relações com seus parceiros, por meio de transferência de tecnologia desenvolvida pelo próprio grupo, através de pesquisa científica, havendo transferência de recursos financeiros e insumos materiais, para as atividades de pesquisa realizada com interesse mútuo pelo grupo.

A empresa mantém, desde 2008, projetos em parceria com o Sindicato das Indústrias de Fabricação de Álcool Etanol na Paraíba, com a Cetrel S/A Empresa de Proteção Ambiental e FINEP, visando à execução do Projeto de Desenvolvimento de Processos Biológicos e Termoquímicos para o Aproveitamento Energético da Palha, Vinhoto e Bagaço de Cana para produção de biogás e geração de energia elétrica, cujo planta piloto já se encontra implantada na empresa pesquisada, e são realizados testes operacionais para avaliar mudanças decorrentes da qualidade da vinhaça e das variáveis do processo, como volume e densidade do material usado, além de se avaliar, também, alternativas para otimização do projeto do reator que gerará energia.

A empresa não possui Sistema de Gestão Certificada, mas em 2006 deu início à certificação da ISO 9000, série 2000, específica para o processo de produção e destilaria; no entanto, por problemas financeiros abandonou o projeto. Especificamente na área de sustentabilidade não registra a realização de programas nem a confecção de relatórios e balanço social. No ano de 2010 iniciou, juntamente com o SINDALCOOL, em parceria com IEL/SESI, preparativos para implantação do Modelo SESI de Sustentabilidade no Trabalho.

A Empresa ainda mantém parceria com o Centro de Pesquisas Ambientais do Nordeste (CEPAN) com que vem desenvolvendo ações de serviços ambientais, tais como retenção de enchentes e produção de água, recuperação de parques urbanos, preservação de Reservas Particulares do Patrimônio Nacional (RPPN) na Paraíba, redescoberta do macaco-prego-galego, que até pouco tempo era considerado extinto por não ter sido visto na natureza há aproximadamente 300 anos.

A empresa tem assento e voto na Rede de Gestores de Unidades de Conservação (UCs) da Mata Atlântica da Paraíba. Tem desenvolvido ações de proteção e conservação do bioma no estado em parceria com várias instituições, dentre elas a Superintendência de Administração do Meio Ambiente (SUDEMA), Instituto Brasileiro de Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis (IBAMA), Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade (ICMBio), Secretaria de Meio Ambiente de João Pessoa (SEMAM), Associação para a Proteção da Mata Atlântica do Nordeste (AMANE), Instituto Federal e Tecnológico da Paraíba (IFPB) e com a Secretaria de Meio Ambiente e Pesca de Cabedelo (SPMA).

Faz parte do Comitê das Bacias Hidrográficas do Litoral Norte, através de suporte financeiro a várias ações, nos últimos três anos.

A empresa teve seu Planejamento Estratégico, escrito pelo Conselho Diretor em agosto de 2006, com revisão em 2011, mas ainda se encontra com implantação em nível incipiente. Alguns documentos desse planejamento foram consultados e expostos seus principais elementos para ter-se uma base por onde adentrar e compreender o pensamento da empresa, os quais serão contributivos na identificação e percepção da espiritualidade implícita na vivência do negócio.

**Missão:** *Contribuir expressivamente para a melhoria da competitividade do grupo e da qualidade e produtividade no setor sucroalcooleiro, de maneira sustentável, elevando a qualidade de vida dos seus colaboradores.*

**Visão de Futuro:** Contribuir para que o Grupo se mantenha realizando

- Programa de Competitividade e Qualidade implantado;
- Implantar sistemas de avaliação e premiação;
- Uso de sistema de avaliação e premiação para colaboradores e fornecedores de matéria-prima;
- Uso de mapas de benchmarking como ferramenta da competitividade na cadeia produtiva da cana-de-açúcar, em nível regional e nacional;
- Cultura da medição e avaliação amplamente disseminadas;
- Cultura de inovação e marketing disseminada;
- Uso disseminado de tecnologias de gestão e promoção do desenvolvimento sustentado;

#### **Valores**

- Ética e transparência nos negócios.
- Respeito a clientes e funcionários.
- Qualidade dos produtos e serviços prestados
- Eficiência do atendimento a clientes e parceiros
- Valorização do ser humano
- Respeito ao meio ambiente

#### **Diretrizes**

Para realizar sua missão o Grupo deve ser conduzido segundo quatro conceitos fundamentais:

**1 - Autonomia e continuidade:** o grupo deve manter-se no setor produtivo da bioenergia, do álcool e do açúcar. Seu modelo de financiamento e gestão deve garantir sua continuidade em longo prazo, independentemente de mudanças de governo ou políticas partidárias.

**2 - Abrangência ampla, instrumentação e medição de resultados:** os métodos, instrumentos e tecnologias de gestão e implementação devem estimular o fortalecimento e a continuidade de esforços e iniciativas bem-sucedidas relacionadas à melhoria da qualidade e à produtividade no setor sucroalcooleiro.

**3 - Caráter mobilizador e de visibilidade:** A mobilização é um fator crítico de sucesso, razão por que é fundamental um processo de comunicação muito eficiente e atuante, pautado em uma infraestrutura de divulgação e de mobilização, que utilize todos os recursos disponíveis para divulgação das ações e realizações. Assim, mobilização e comunicação devem ter dois enfoques: competitividade e qualidade de vida.



**4 - Organização e Gestão:** devem ser prioritárias e compartilhadas de modo a manter a representatividade no setor sucroalcooleiro.

#### **Foco na Competitividade**

- Integração da Estratégia e de Métodos de Gestão;
- Atuar no setor sucroalcooleiro no estado, na região nordeste e no plano nacional;
- Medição e avaliação de desempenho e Benchmarking ;
- Incentivo à busca da inovação e marketing;
- Compromisso com o desenvolvimento sustentável.

#### **Macro-objetivos**

- Difundir a cultura da competitividade, através da qualidade e produtividade;
- Atuar para o desenvolvimento e fortalecimento da atividade sucroalcooleira na produção de energia, alimentos e outros produtos;
- Atuar com excelência de desempenho, transparência e visibilidade.

#### **Posicionamento Estratégico**

**Objetivo e Abrangência:** *Buscar um sistema de gestão da qualidade visando estabelecer, documentar, implantar, manter e melhorar continuamente sua eficácia, desdobrando a Política da Qualidade com os objetivos descritos abaixo.*

**Política da Qualidade:** *Promover a competitividade do grupo de empresas através de um Sistema de Gestão da Qualidade, que melhore continuamente, buscando a satisfação das partes interessadas por meio dos objetivos descritos no Quadro 4.1.*

**Quadro 4.1** Descrição dos Objetivos, indicadores e metas da Política da Qualidade

<b>OBJETIVOS</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>META</b>
1. Garantir alto nível de satisfação dos acionistas.	a) % média anual de satisfação dos acionistas; b) % média anual de satisfação dos membros do conselho diretor	80%
2. Ter clientes satisfeitos com os produtos e serviços oferecidos.	a) % média anual de satisfação dos clientes em relação aos produtos e serviços.	80%
3. Ter práticas de gestão que promovam a satisfação dos colaboradores.	a) % média anual de satisfação dos colaboradores.	50%
4. Ter parceiros satisfeitos com os produtos e serviços oferecidos pela empresa.	a) % média anual de satisfação dos parceiros em relação aos produtos e serviços.	50%
5. Trabalhar em conformidade com os requisitos legais, regulamentares e contábeis.	a) Irregularidades de qualquer natureza relacionadas a requisitos legais; b) Número anual de não conformidades na auditoria contábil externa; c) Número anual de não conformidades nas auditorias internas e/ou externas do Sistema de Gestão da Qualidade (ISO 9001:2000).	0 0 0
6. Reter o capital intelectual.	a) % de documentos revisados e/ou atualizados – Controle de Documentos e Dados.	100%

### **Abrangência**

A abrangência do Sistema de Gestão da Qualidade da empresa compreende o principal processo de *Produção e destilaria, por meio de Programa da Qualidade, Produtividade e Competitividade*, é sustentado pelo seguinte processo fim e apoiado pelos processos meio.

Desta forma, o escopo do Sistema de Gestão da Qualidade é alimentado pelos projetos:

*Projeto e Desenvolvimento de Produtos*

*Plano de Ação mensal, semestral, anual e Orçamentário*

*Comunicação e Marketing*

*Projeto de Apoio ao Desenvolvimento de novas Tecnologias*

*Projeto de Apoio ao Desenvolvimento de RH*

*Projeto de Apoio Administrativo, Financeiro e Jurídico*

### **4.2 Visão do setor na percepção de sindicalistas e pesquisador**

Embora exista uma definição amplamente aceita para o conceito de RSE, diversas associações são realizadas; conforme descrito anteriormente, pode-se associar essa terminologia com responsabilidade social corporativa ou cidadania corporativa ou, ainda,

como a incorporação de aspectos sociais e ambientais na definição das ações estratégicas ou na operação do negócio e nas interações com *stakeholders* também, evidenciando principalmente as ações de cunho ambiental e de respeito ao trabalhador.

Em entrevista com o presidente do SINDALCOOL, solicitou-se que o mesmo apresentasse o conceito de RSE na percepção do setor e dele próprio como dirigente, após o que ele destacou algumas ações realizadas pelo setor no âmbito social, as quais estão associadas a atividades de doação e benefícios sociais, ações de cuidado com os trabalhadores e prática de filantropia. O presidente destacou a convenção coletiva realizada em maio de 2008, à qual estiveram presentes todos os integrantes da categoria profissional dos empregados nas indústrias de fabricação de álcool, instaladas em vinte e seis municípios da Paraíba, quando se estabeleceram acordos para diversos benefícios trabalhistas, dentre os quais se destacam: o estabelecimento de piso salarial, os reajustes e benefícios com acréscimo ao salário, relativos à variação dos lucros, conforme preço do produto final, jornada de trabalho e folgas semanais, ratificando o pagamento dos direitos trabalhistas além de incentivos e abono de faltas para os empregados que estiverem se submetendo às provas de exames supletivos e vestibulares, entre outros casos de permissão de ausência ao trabalho, em especial por parte da mulher com filho menor de um ano; fornecimento gratuito de uniformes e calçados; adicional de insalubridade e auxílio funeral ao cônjuge.

Segundo o presidente do SINDALCOOL, estas vantagens são consideradas primordiais para barrar a onda de greve e movimentos de sabotagem na produção. Destaca, ainda, que este acordo foi inédito no setor, em todo o Brasil e mostra o avanço que a categoria obteve no lado social, o que não ocorre nos demais estados vizinhos como Pernambuco, Rio Grande do Norte e, principalmente, Alagoas, onde ainda são constantes os movimentos grevistas no setor.

Desta forma, segundo a percepção do presidente, entende-se a RSE como visão de negócio onde o desempenho financeiro anda de mãos dadas com o desempenho socioambiental; é algo que pode trazer ganhos financeiros, como a utilização de resíduos do processo produtivo em substituição aos insumos agrícolas, a exemplo da vinhaça na aerofertilização do solo e aproveitamento do bagaço na geração de energia.

O presidente do SINDALCOOL ressalta, ainda, a importância da temática da RSE nas ações do sindicato, com palestras e cursos já realizados para os dirigentes e gestores das empresas associadas, inclusive com apoio na implantação do modelo SESI de Qualidade Social e Modelo ETHOS/SEBRAE.

A entidade tem fomentado a execução de projetos que visam incentivar e valorizar a inovação entre as empresas associadas e empresas que investem em inovação aumentam suas chances de se tornarem mais competitivas e de participar, com êxito, dos mercados. "Por isto, a inovação se tornou um dos mantras das sociedades contemporâneas, crescentemente invocado como instrumento capaz de promover a prosperidade de empresas, regiões e nações".

O presidente do SINDALCOOL disse, ainda, que o aproveitamento de todo o potencial da cana-de-açúcar sempre foi buscado pelas empresas associadas, "produzir etanol de segunda geração com o aproveitamento da palha e bagaço, é uma de nossas metas; estamos nesta corrida tecnológica para aumentar a produtividade e a produção do etanol aqui na Paraíba".

Para isto o sindicato vem firmando parcerias para desenvolvimento de tecnologias podendo-se atuar de maneira sistêmica, agindo desde a fase de produção até o pós-consumo, com o objetivo de maximizar os processos, tornando-os mais limpos, isto é, com menor geração de resíduos sólidos, líquidos e gasosos. Além disso, são desenvolvidas soluções customizadas para a valorização e a transformação desses resíduos em matérias-primas para novos processos ou para retornarem à cadeia produtiva.

Destaca que, em virtude do estigma do setor, as empresas sucroalcooleiras são constantemente submetidas a várias fiscalizações por parte dos órgãos oficiais, a exemplo de Ministério Público do Trabalho, na Paraíba e Recebedoria de Rendas do Estado, fato que pode ser constatado em visita a esses órgãos.

Em entrevista ao Ministério Público e à Delegacia Regional do Trabalho na Paraíba (MPT-PB e DRT-PB), contactou-se com um Delegado e um Médico do Trabalho. O Delegado, descreveu a realização de fiscalizações, inclusive por parte do Ministério Público do Trabalho Federal, declarou que na última fiscalização em janeiro de 2011, não encontrou trabalho escravo, nem infantil, nas usinas da Paraíba, diferentemente de outros estados do Nordeste, fato que, na sua opinião é esperado, devido a atuação da Comissão Permanente Regional Rural. A citada comissão foi criada em 2005 e atua na melhoria das condições trabalhistas no meio rural e reúne representantes dos usineiros, do Governo estadual e sindicato dos trabalhadores.

Para eles os maiores problemas estão associados às condições precárias de trabalho nas fazendas onde se realiza o trabalho do corte da cana ainda fica a desejar, destacando-se a falta de equipamentos adequados, jornada de trabalho sem intervalos e alojamentos irregulares, conseqüentemente, os acidentes mais graves relacionam-se ao uso inadequado de

ferramentas, problemas de visão provenientes das cinzas da cana, de pele devido à exposição ao sol, esgotamento físico provocado pela falta de pausa após duas horas trabalhadas, que deveria ser de 10 a 15 minutos, segundo o médico do trabalho.

Os cortadores trabalham por produtividade e assim preferem trabalhar sem pausas, chegando a jornadas de 12 a 16 horas diárias, incluindo o tempo de deslocamento até a usina.

Em conversa com uma Coletora e com um fiscal da Recebedoria de Rendas do Estado, este órgão instalou um posto avançado, durante quase dois meses, no segundo semestre de 2010, nas imediações da indústria em estudo, para fiscalizar a saída de produtos sem nota ou com adulteração no volume dos produtos, mas nada identificou de irregular.

De conformidade com o Presidente da Associação dos Trabalhadores Rurais do Município de Santa Rita, os trabalhadores das usinas recebem entre R\$ 4,80 (quatro reais e oitenta centavos) e R\$ 6,00 (seis reais) por tonelada de cana cortada. Por dia, cada trabalhador corta sete toneladas em média, o que proporciona uma renda mensal entre R\$ 600,00 (seiscentos) a R\$ 1.000,00 (mil reais); destaca, também, o desrespeito no pagamento de horas extras e a falta de equipamentos de proteção.

Em um seminário sobre Práticas de Responsabilidade Social no setor Sucroalcooleiro, promovido pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal da Paraíba, o professor da Universidade Federal de São Carlos, pesquisador nas áreas agrárias e agronegócio, explanou sobre as pesquisas que realiza durante mais de 20 anos com a indústria da cana no Sudeste, ressalta que os trabalhadores empregados no cultivo da cana possuem perfil jovem e de baixa escolaridade; a faixa etária varia dos 16 aos 39 anos, nessas idades atingem 70 e 90% de sua capacidade produtiva. O baixo nível de escolaridade dificulta a requalificação e recolocação em outras atividades; a maior parte, 80% não concluiu o ensino fundamental; 52% têm até quatro anos de estudo e 7% são analfabetos.

O mesmo professor critica o setor sucroalcooleiro no Brasil, por sofrer um “problema de natureza esquizofrênica, frente ao processo de mecanização, por se tratar de um setor empresarial moderníssimo, pela organização, pela agricultura de precisão, pelo processo industrial, mas na área de mão-de-obra é de um atraso assustador”. Afirma que a razão primordial para a pouca presença das máquinas no corte de cana, é o custo barato da mão-de-obra. Segundo ele, na década de 80 o piso salarial dos cortadores de cana era de 2,5 salários mínimos equivalentes, hoje, é a pouco mais de R\$ 1500,00 (mil e quinhentos reais).

Na safra de 2010/2011, o piso foi de pouco mais de um salário mínimo; ele ressalta que a produção por cortador aumentou, o que, na década de 80 era de 6 a 7 toneladas; hoje, quando é um trabalhador de bom rendimento chega de 12 a 15 toneladas, o que dá para

perceber o quanto ganha um trabalhador de baixa produtividade; por outro lado, ele mostrou o poderio do setor na área política, ao derrubar uma lei estadual em São Paulo, que previa o fim das queimadas de cana para o ano de 2012, sendo substituída por uma nova lei que prevê a redução suave e progressiva até sua extinção completa no ano de 2031, ante o que este pesquisador apresentou vários trabalhos realizados nas áreas de Ergonomia e Estudos de Tempos e Movimentos nos quais constatou que um trabalhador que corte 6 toneladas de cana num talhão de 200 m de comprimento por 8,5 m de largura, caminha, durante sua jornada diária de trabalho, uma distância de aproximadamente 4,4 mil metros, despendendo aproximadamente 50 golpes com o podão (facão ou folha) para cortar um feixe de cana, o que equivale a 183.150 golpes por dia, considerando-se a cana em pé, distribuída com densidade de 5 a 10 canas a cada 30 cm; quando a cana está caída e enrolada, esta estatística aumenta consideravelmente.

Durante a atividade de corte o trabalhador tem que golpear a cana enquanto anda e a cada 30 passos tem que se abaixar e se torcer para abraçar e golpear a cana rente ao solo e só então se levanta para golpeá-la em cima; em seguida, tem que amontoar vários feixes de cana já cortadas e transportar, em seus braços, 6 toneladas de cana a uma distância que varia de 1,5 a 3 m, isto é, tem de realizar este trabalho exposto ao sol escaldante, usando uma vestimenta composta de botina com biqueira de aço, perneiras até o joelho, calças e camisa de manga comprida de brim, com luvas e mangotes de raspa de couro, lenço no rosto e pescoço, chapéu ou boné. Tudo isso sob a poeira fina e escura que enlameia as vistas, o corpo e a dignidade humana; enfim, o professor critica o processo de seleção e a exigência de maior produtividade e o estímulo à produção, na forma de prêmios tem resultado na sobrecarrega e no esgotamento físico precoce, levando o trabalhador a exaustão e a acidentes de trabalho, comprometendo sua saúde e a continuidade dos cortadores no mercado de trabalho.

O professor condenou o sistema de pagamento por produção feito em todo o País, medievalmente pelo processo de medição por “cubagem” de  $2,2 \times 2,2 \text{ m}^2 = 4,82 \text{ m}^2$ , feito com vara ou compasso com ponta de ferro, com comprimento e passo de 2,20 metros; faz críticas pesadas aos usineiros que, espertamente, fazem questão de se esquecer do sistema métrico internacional e das novas tecnologias para se apoderarem, de forma fraudulenta, do trabalho de seres humanos; destaca ainda que as discussões travadas em âmbito nacional para decidir se o corte deve ser feito em eitos de 5 ou 7 linhas, é perda de tempo e engodo, que as entidades trabalhadores, até hoje, tem cíclica e inutilmente se perdido.

Por fim, o professor conclui sua exposição demonstrando que sustentabilidade não existe para o setor sucroalcooleiro brasileiro; esta é uma expressão da falácia humana, é uma

enganação, já que um setor que diz realizar programas de RS ou almejar a sustentabilidade, não pode manter uma atividade como a do cortador de cana, por ser esta uma nova modalidade de trabalho escravo, agora modernamente assalariado, mas em condições desumanas, e sugere a extinção da profissão em detrimento do trabalho mecanizado.

Para o presidente da FETAG-PB, o setor sucroalcooleiro é, hoje, na Paraíba, o que mais formaliza contratos de trabalho e necessita de políticas públicas mais adequadas relacionadas à saúde e segurança, já que o setor é uma fonte de doenças e de acidentes do trabalho; nos últimos anos muita coisa avançou e melhorou, mas não é suficiente, o grau de mecanização não tem diminuído as dificuldades do trabalhador no corte de cana e o que se constata é a diminuição de postos de trabalho e aumento no volume de cana cortada por trabalhador e mantendo-se as mesmas dificuldades operacionais no corte já que a máquina não corta em terreno pedregoso ou com declive acentuado.

Questionando-se sobre os principais tipos de acidentes e reclamações feitas por esses trabalhadores, o presidente da FETAG-PB afirma que o trabalho no cultivo da cana, principalmente no corte, expõe o trabalhador a riscos de doenças de coluna, dores musculares, stress, acidente de trabalho, ferimentos, fraturas, picada de animais peçonhentos. Destacou também que depois de um dia de serviço os trabalhadores que cortam 12 toneladas de cana reclamam de dormência nos braços, alguns sofrem desmaios e ficam desidratados, fato que pode implicar em internações hospitalares; afirma ainda que a parte do corpo mais atingida são as mãos e há trabalhadores que reclamam que o uso das luvas faz a produção cair e gera dormência nos braços. Os óculos de proteção dificultam a visão por ficarem empoeirados com as cinzas e o trabalhador não tem tempo para limpar e, este equipamento nem sempre protege como se faz necessário, o que eleva os riscos de acidente e agravado pela falta de treinamento para utilização dos EPIs. As doenças causadas por contaminação por defensivos continuam ocorrendo, uma vez que os equipamentos não garantem sua proteção e há uma resistência muito grande dos médicos em diagnosticar e atestar esta realidade, somados aos mecanismos de controle e fiscalização serem insuficientes, o que fragiliza, ainda mais, a situação do trabalhador.

### 4.3 Análise dos dados do questionário relativo às categorias de RS

#### 4.3.1. Descrição dos dados quanto à Consistência do Sistema de Gestão e ao conceito de RS

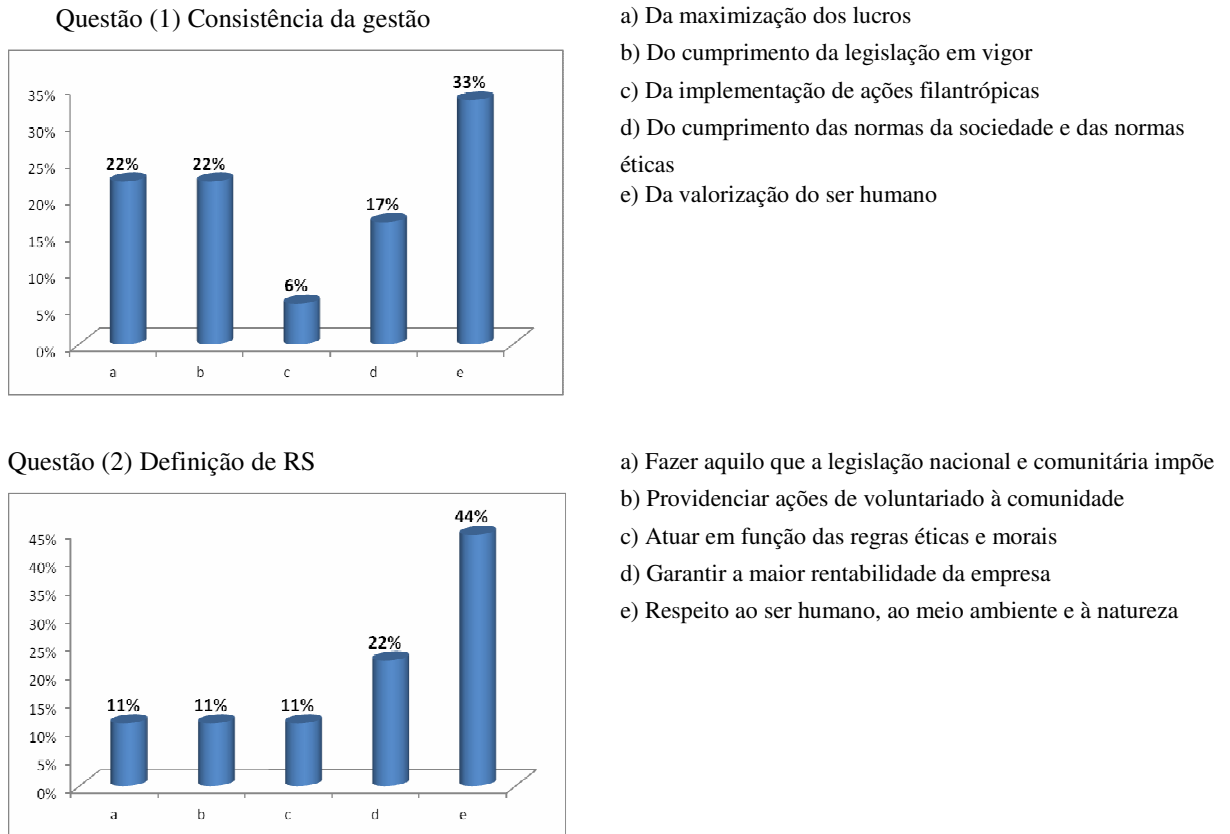


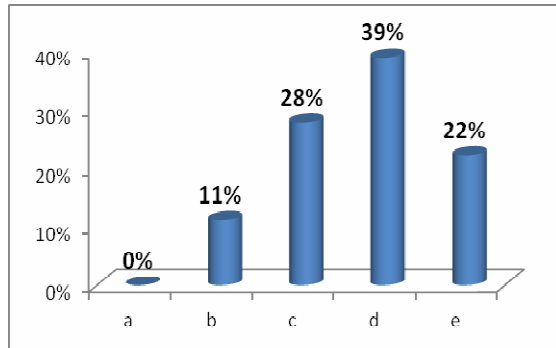
Figura 4.1 Sistema de Gestão e Conceito de RS (Questões 1 e 2)  
Fonte: Pesquisa de campo

Analisando a descrição dos dados quanto à Consistência do Sistema de Gestão e ao conceito de RS a partir do questionário de RS, conforme mostra a figura 4.1 (Questão 1), na qual priorizou-se as experiências mais relevantes no conjunto de práticas e orientações na avaliação da gestão da empresa em estudo destacando-se a valorização do ser humano, por 33% das escolhas, seguida da maximização dos lucros e do cumprimento da legislação em vigor, ambas com 22%. Essas afirmativas demonstram que, no nível gerencial, a empresa se destaca no âmbito conceitual de gestão e de RSE, na direção desejada, sinalizando que a gerência está com seus conceitos atualizados entre o capital humano, o econômico e o legal, ou, ainda, conforme pode ser visto na questão 2, onde 22% afirma que o sistema de gestão busca garantir a maior rentabilidade acompanhada por 44%, que afirma apoia-se no respeito ao ser humano, ao meio ambiente e à natureza.



#### 4.3.2. Descrição dos dados quanto à atitude empenhada nas práticas da RS

Questão (4)



- a) Promover um apoio às instituições educacionais públicas e privadas
- b) Assegurar um bom nível de eficiência operacional
- c) Garantir que a empresa é cumpridora do ponto de vista social e empresarial
- d) Reconhecer e respeitar as normas éticas/morais adotadas pela sociedade
- e) Gerenciar seus processos de forma integrativa, entre ser humano e a natureza

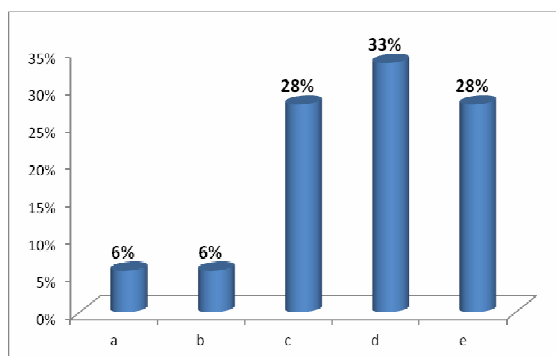
Figura 4.2 Atitude empenhada nas práticas da RS (Questão 4)

Fonte: Pesquisa de campo

Na Figura 4.2 está exposta a avaliação referente à atitude empenhada e à importância dada à RS, na empresa em estudo, na percepção dos gerentes, que demonstram, na sua maioria, respeitar as normas adotadas pela sociedade e priorizar que a empresa siga as normas e os pontos de vista adotados pela sociedade, de maneira que gerenciem seus processos de forma integrativa, entre o ser humano e a natureza, sem perder de vista o bom nível de eficiência operacional.

#### 4.3.3. Descrição dos dados quanto à Importância da RS

Questão (3)

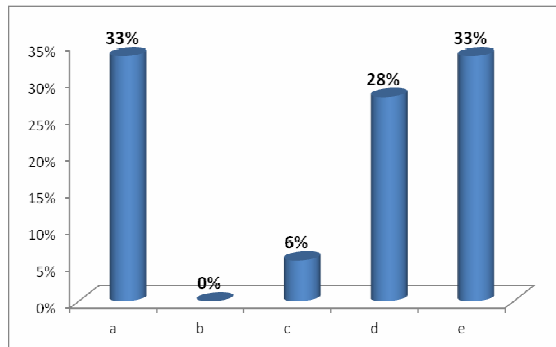


- a) Promover um apoio às instituições educacionais públicas e privadas
- b) Assegurar um bom nível de eficiência operacional
- c) Garantir que a empresa é cumpridora dos pontos de vista social e empresarial
- d) Reconhecer e respeitar as normas éticas/morais adotadas pela sociedade
- e) Gerenciar seus processos de forma integrativa entre ser humano e a natureza

Figura 4.3 Importância de praticar RS (Questão 3)

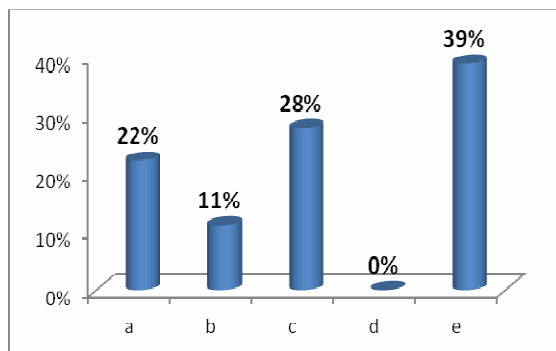
Fonte: Pesquisa de campo

Questão (5)



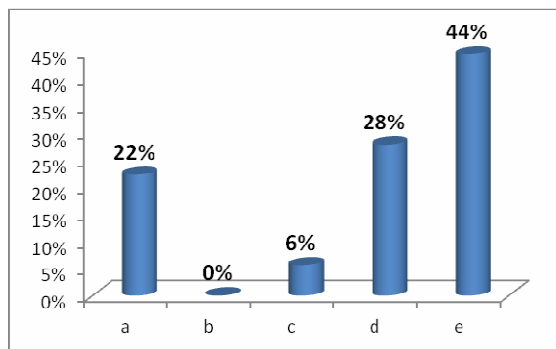
- a) Permite a participação voluntária em projetos da sociedade que promovam uma "qualidade de vida"
- b) Promove a existência de bens e/ou serviços que cumpram os requisitos mínimos legais
- c) Evita comprometer as normas da sociedade, com o objetivo de atingir seus meios
- d) Aproveita as oportunidades para aumentar o valor das ações
- e) Valoriza o ser humano de maneira holística

Questão (6)



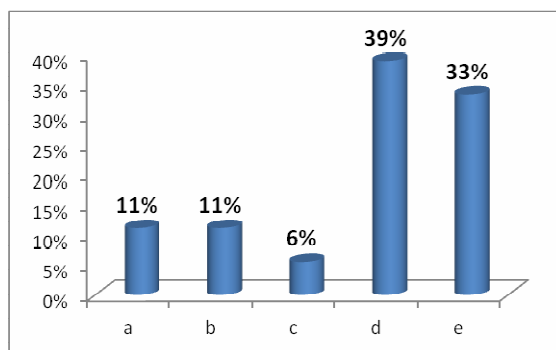
- a) Consegue reconhecer que nem todos os meios justificam os fins
- b) Garante o cumprimento com a legislação em vigor
- c) Auxilia a empresa na definição de ações de voluntariado
- d) Mantém uma posição competitiva forte
- e) Valoriza o social como responsabilidade da organização

Questão (7)



- a) Reconhece a integridade corporativa e promove o comportamento ético, em conformidade com a legislação em vigor
- b) Incentiva o cumprimento imediato das novas leis e das decisões judiciais
- c) Mantém elevado nível de eficiência operacional
- d) Mantém uma política dinâmica relativa às ações de voluntariado
- e) Mantém o capital humano envolvido com as questões sociais e espiritual

Questão (9)



- a) Pode permitir que as oportunidades de negócio garantam bom retorno
- b) Estimula a participação dos membros da empresa em ações de voluntariado
- c) Incentiva o cumprimento rigoroso da legislação em vigor, regulamentação e decisões judiciais
- d) Reconhece que as leis informais e os códigos de ética sejam tão importantes como as leis escritas
- e) Estimula e valoriza as questões da espiritualidade ao cabedal de ações práticas pelos indivíduos

Figura 4.3 continuação - Importância de praticar RS (Questões 5, 6, 7 e 9)  
 Fonte: Pesquisa de campo

Na Figura 4.3 referente às questões 3, 5, 6, 7 e 9, está representada a percepção dos gerentes quanto a importância dada à atitude empenhada nas práticas e orientações da RS.

Para os gerentes é importante que a atitude da empresa frente às ações de RS reconheça, respeite e cumpra as normas adotadas pela sociedade, abraçando os pontos de vista social e empresarial, de forma integrativa entre o ser humano e a natureza, por meio da participação voluntária em projetos que promovam a qualidade de vida, valorize o ser humano de forma holística e conseqüente valorização da empresa na sociedade. Há de se destacar que esta valorização, expressa na percepção dos gerentes, comunga com os aspectos relacionados às questões da espiritualidade especificamente aos pilares dos princípios éticos e morais, propostos por Vasconcelos (2008).

#### 4.3.4. Descrição dos dados quanto à RS, como medida de avaliação do desempenho social

Questão (8)

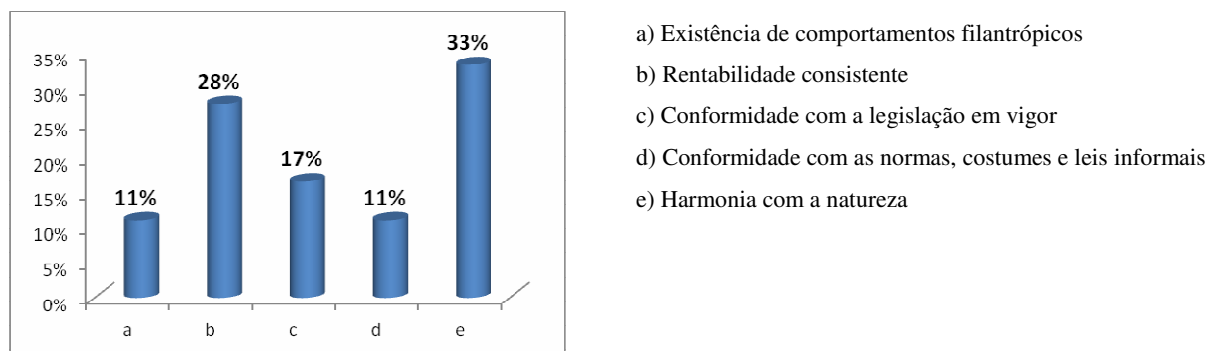


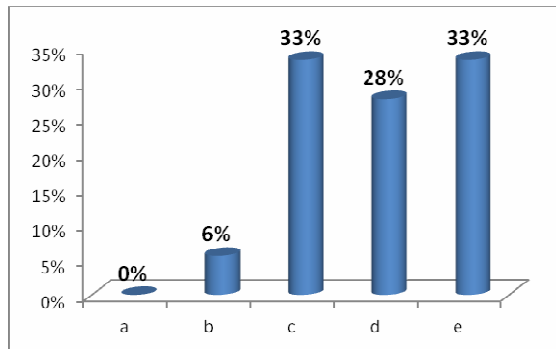
Figura 4.4 Utilização da RS como medida de avaliação do desempenho social (Questão 8)

Fonte: Pesquisa de campo

O conjunto de observações ilustradas na Figura 4.4, expressa o pensamento dos gerentes pesquisados quanto à utilização da RS, como medida de avaliação do desempenho social através de práticas em harmonia com a natureza, sem perder de vista a rentabilidade para manter o negócio, financeiramente consistente e cumprindo-se a legislação em vigor, frente à existência de práticas de filantropia dentro das normas e costumes legais e informais.

#### 4.3.5 Descrição dos dados quanto à importância da maximização do desempenho financeiro

Questão (10)



- a) Da utilização de qualquer meio competitivo disponível
- b) Do cumprimento da legislação em vigor e/ou regulamentos aplicáveis
- c) Da satisfação simultânea das restrições legais e éticas
- d) Da consideração das regras legais, éticas e filantrópicas da sociedade
- e) Dos valores intrínsecos do ser humano que impulsiona a consciência na prática do bem

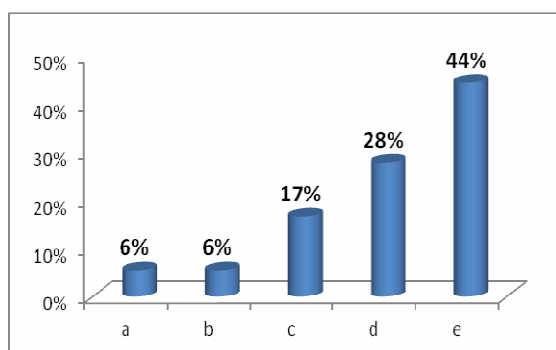
Figura 4.5 Descrição dos dados quanto à maximização do desempenho financeiro, frente aos objetivos econômicos e às decisões estratégicas (Questão 10)

Fonte: Pesquisa de campo

A figura 4.5 descreve o pensamento gerencial da empresa em estudo, quanto aos meios pelos quais a maximização do desempenho financeiro deve ser cumprida. Destaca-se através da valorização do ser humano, igualmente considerando e atendendo às restrições legais e éticas. Destaque, ainda, deve ser feito à negativa por parte de todos os indivíduos pesquisados quanto à busca por maximizar o desempenho financeiro a qualquer custo ou com a utilização de qualquer meio competitivo disponível, o que denota a valorização do pensamento ético, por parte dos gestores.

#### 4.4 Análise dos questionários relativos ao comportamento de resposta da RS

Questão (11)

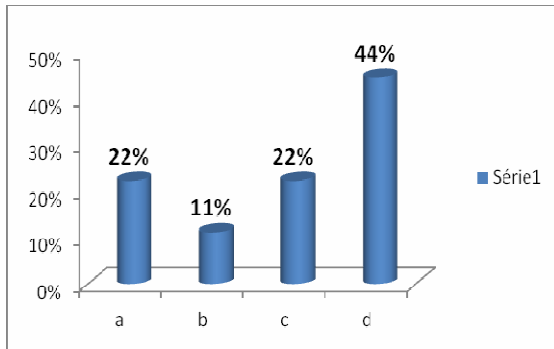


- a) Crescimento das vendas
- b) Contenção de custos
- c) Minimização do risco
- d) Otimização das margens lucrativas
- e) Otimização da capacidade intelectual dos colaboradores

Figura 4.6 Descrição do comportamento de resposta assumido pela prática da RS (Questão 11)

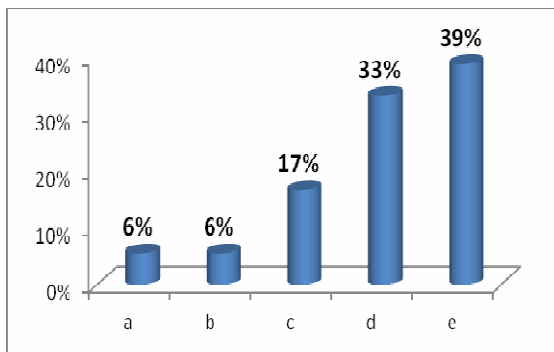
Fonte: Pesquisa de campo

## Questão (12)



- a) Eficiência organizacional (minimização de custos)
- b) Diversificação de mercados (novos produtos ou novos serviços)
- c) Consistência e manutenção da gestão existente
- d) Crescimento e valorização de todos os envolvidos com a empresa

## Questão (13)



- a) Maximização das oportunidades de negócio, associadas a altos níveis de risco
- b) Minimização do risco
- c) Identificação de oportunidades atrativas ,porém, com risco moderado
- d) Melhoria dos processos de produção
- e) Melhoria da qualidade de vida no trabalho

Figura 4.6-a Descrição do comportamento de resposta assumido pela prática da RS (Questões 12 e 13)  
Fonte: Pesquisa de campo

Avaliando a RS por meio da categoria do comportamento de resposta expresso nas figuras 4.6 e 4.6-a (Questões 11, 12 e 13), mostra que o pensamento dos indivíduos pesquisados, apontam para uma postura em prol do cumprimento dos objetivos econômicos, seja proativa na otimização da capacidade intelectual do capital humano e da valorização de todos os envolvidos com a empresa para só assim, se obter a minimização dos custos (postura reativa), por meio da melhoria da eficiência organizacional (postura reativa), através da melhoria dos processos internos (postura acomodativa) e, assim, refletir a consistência e a manutenção da gestão existente (postura defensiva).

Há de se perceber que ao optar por valorizar o lado humano no trabalho, a gerência denota ter preocupação com a dimensão da espiritualidade, o que demonstra uma postura proativa para a nossa realidade; com isto ela assume a postura de estar a frente dos concorrentes. A empresa assume uma postura reativa ao sentir a necessidade de minimizar seus custos, porque identifica que seus processos poderiam ser mais eficientes, o que demonstra uma postura defensiva ao reagir frente à realidade. De maneira similar, os gerentes optam por manter o modelo de gestão existente para garantir seus empregos.

#### 4.5 Análise dos questionários relativos ao envolvimento com as questões sociais da RS

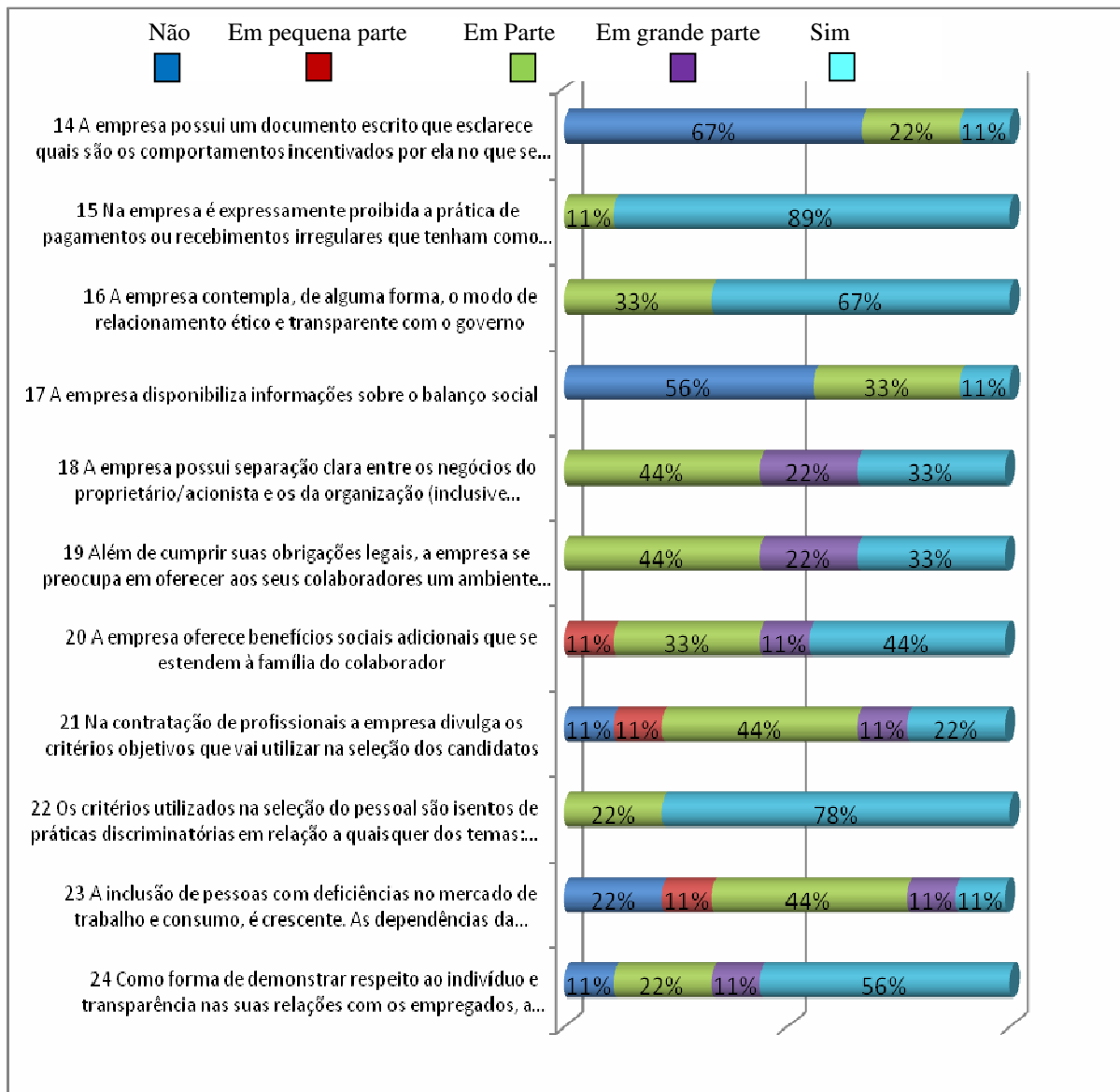


Figura 4.7-a Descrição dos dados quanto às práticas realizadas na empresa segundo a percepção dos gerentes

Fonte: Pesquisa de campo

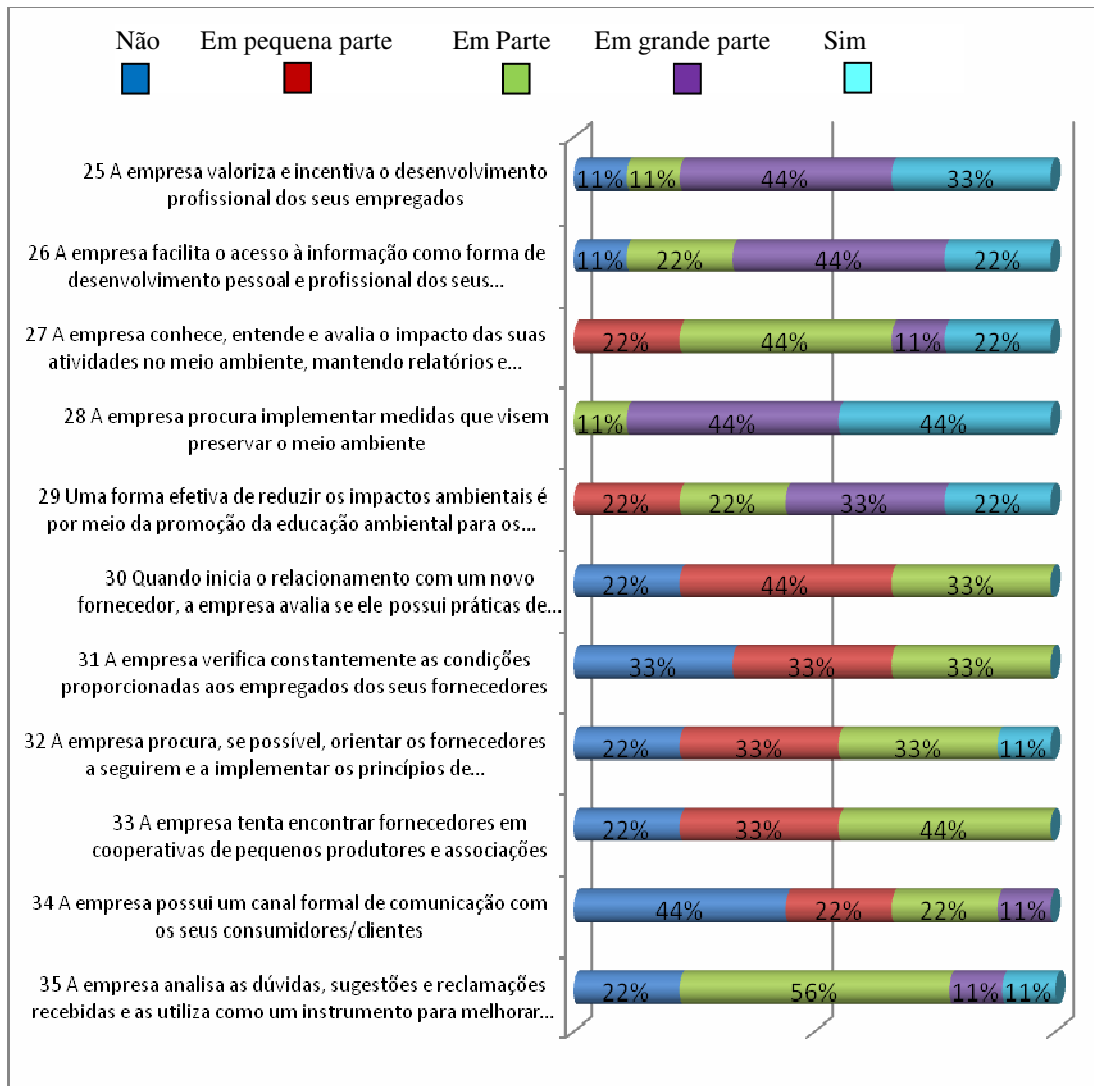


Figura 4.7-b Descrição dos dados quanto às práticas realizadas na empresa segundo a percepção dos gerentes

Fonte: Pesquisa de campo

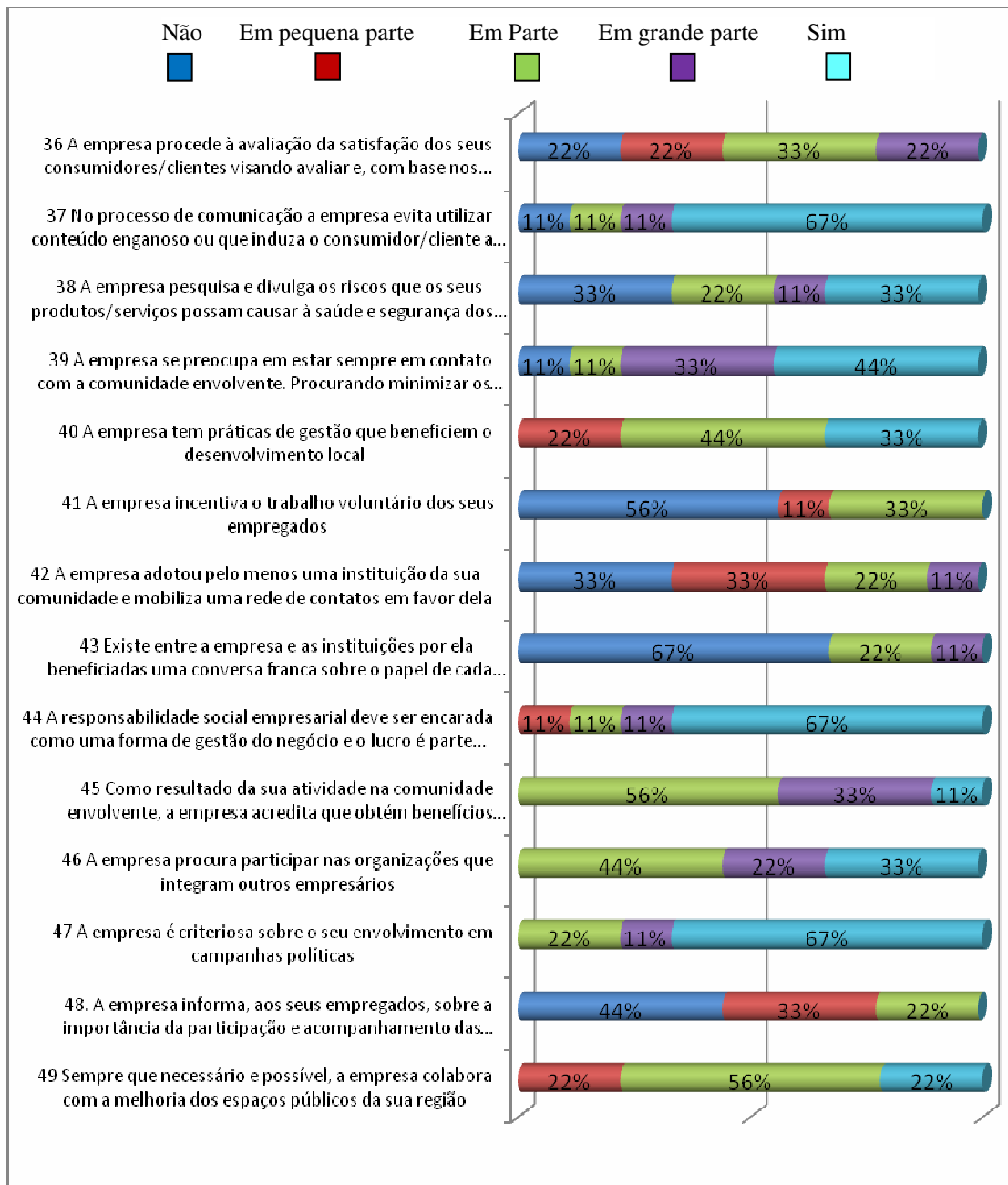


Figura 4.7-c Descrição dos dados quanto às práticas realizadas na empresa segundo a percepção dos gerentes  
 Fonte: Pesquisa de campo



Frente às respostas apresentadas pelos gerentes, expresso nas Figuras 4.7-a, b e c no que concerne ao envolvimento com as questões sociais, eles afirmaram que o crescimento das vendas é o quarto elemento de prioridade, o que demonstra a falta de preocupação com as questões relacionadas ao consumismo.

Com relação aos fatores de envolvimento com as questões sociais relacionadas ao meio ambiente (Figura 4.7-a item 19) a maioria dos gerentes (44%) afirma que, em parte, a empresa se preocupa em oferecer, aos colaboradores, um ambiente físico agradável, seguro e que respeite as condições de higiene e saúde, receptiva a críticas e sugestões relativas à área de saúde no trabalho; dos pesquisados 44% afirmam que, em parte, a empresa conhece, entende e avalia o impacto ao meio ambiente, resultante das atividades produtivas e procura implantar medidas que visem preservar o meio ambiente, Figura 4.7-a, itens 27 a 29. Frente aos que ressaltam que a empresa tenta reduzir os impactos ambientais, 33% afirma ser realizada por meio da educação ambiental dos empregados e comunidade. Na Figura 4.9-b, item 39, 44% afirmam que a empresa procura estar sempre em contato com a comunidade envolvente para minimizar os impactos negativos que suas atividades possam causar.

Nas questões discricionárias descritas nas Figuras 4.7-a (21 a 24) e Figura 4.7b (25 e 26) a empresa obteve melhor desempenho no quesito critérios utilizados na seleção de pessoal, isentos de práticas discricionárias em relação ao gênero, raça, religião orientação sexual ou idade, item no qual 78% dos gerentes afirmaram que a empresa atende completamente (Figura 4.7-a, item 22); desempenho seguido pelo item demonstrar respeito ao indivíduo e transparência nas relações com os empregados, tendo 56% dos gerentes afirmado que a empresa respeita totalmente esse item; valoriza e incentiva o desenvolvimento profissional e pessoal dos trabalhadores.

Em relação à segurança de produtos e no trabalho, a grande maioria (67%) afirma que a empresa evita utilizar conteúdo enganoso ou que induza o consumidor/cliente a erro; quanto ao fato da empresa divulgar os riscos que seus produtos possam causar à saúde e segurança dos clientes, foi muito baixa, pois somente 33% afirmaram que sim, fato compreensível pelo produto ser comercializado para fornecedores e não para consumidores finais (Figura 4.7-c, itens 37 e 38).

#### 4.6 Percepção dos gerentes quanto às práticas de RS adotadas pela empresa, frente aos concorrentes

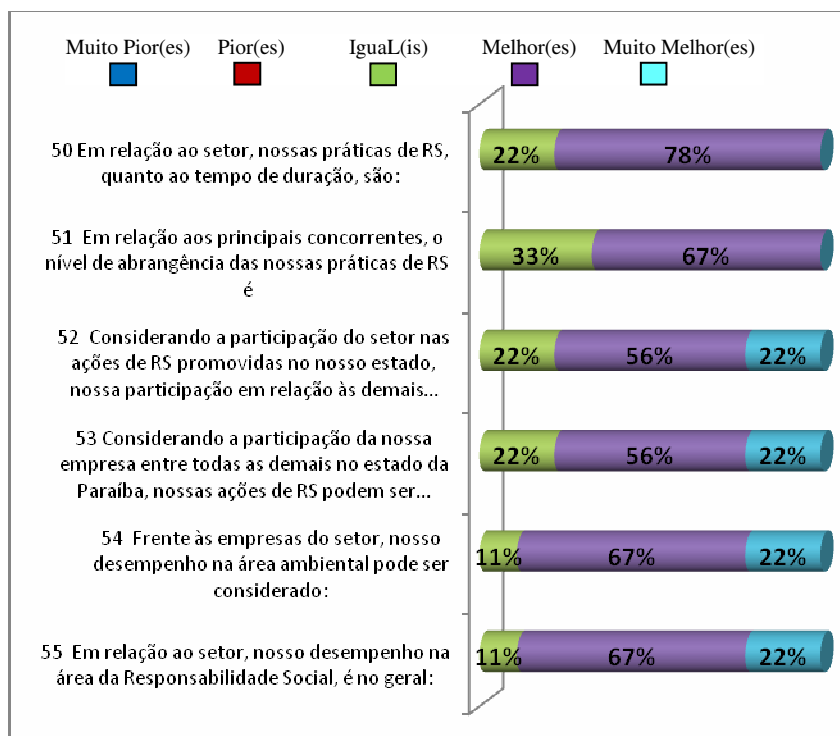


Figura 4.8 Descrição dos dados quanto às práticas de RS adotadas pela empresa na opinião dos concorrentes, segundo a percepção dos gerentes pesquisados

Fonte: Pesquisa de campo

Conforme a Figura 4.8, na sua percepção os gerentes entrevistados quanto às práticas adotadas pela empresa na área da RS, em comparação com os concorrentes do setor sucroalcooleira da Paraíba, consideraram, na grande maioria (78% e 67% respectivamente), que a empresa se encontra melhor que as demais do setor, no que diz respeito ao tempo de duração, ao nível de abrangência e à participação da empresa frente às ações promovidas para a sociedade.

Considerando a participação da empresa dentro do setor em relação às demais empresas setor sucroalcooleiro do estado da Paraíba, 56% dos gerentes pesquisados avaliaram que as ações de RS praticadas pela, são mais expressivas que as das demais empresas do estado e ainda que a prática das ações de RS praticada pelo setor sucroalcooleiro é muito expressiva em relação à praticada pelos demais setores produtivos no estado.

O desempenho da empresa na área ambiental dentro do setor sucroalcooleiro é considerado, por 67%, como melhor e mais 22% o avaliaram como muito melhor, em relação às empresas co-irmãs. A mesma avaliação ocorreu em relação ao desempenho geral da empresa, na área da responsabilidade social.

#### 4.7 Relação da empresa com os stakeholders

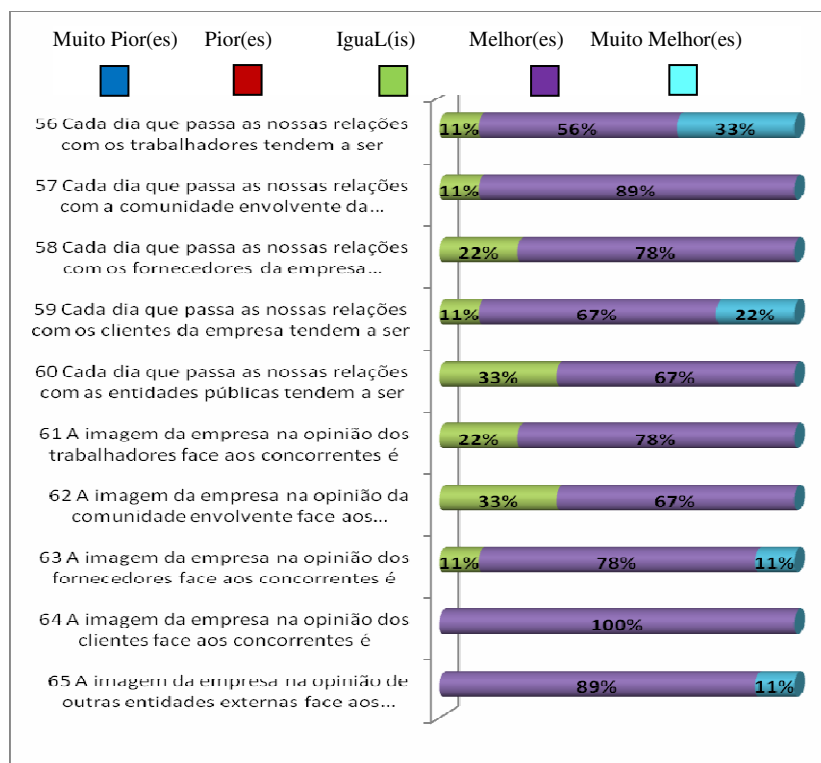


Figura 4.9 Descrição dos dados quanto ao desempenho e estratégia da empresa, frente às diversas partes interessadas, segundo a percepção dos gerentes pesquisados  
Fonte: Pesquisa de campo

O desempenho estratégico da empresa em relação aos stakeholders ou partes interessadas, conforme pode ser expresso na Figura 4.9, segundo a percepção dos gerentes entrevistados, 11% afirmam que a relação com os trabalhadores tende a se manter iguais, contra 56% que afirma tender a melhorar e 33% acredita que essa relação tende a ser muito melhor. Esta avaliação em relação aos demais stakeholders, como a comunidade envolvida, com os clientes, fornecedores e entidades públicas se mantêm variando pouco em suas proporções o que demonstra, na visão dos gerentes, que as relações tendem a se manter numa perspectiva de crescimento e melhoria na relação com os stakeholders.

Quanto à percepção que os gerentes possuem da opinião dos trabalhadores em relação a imagem da empresa frente aos concorrentes, 78% acredita ser melhor, contra 22% que acredita ser igual. No que tange a imagem que a comunidade envolvente faz da empresa frente aos concorrentes 67% acredita melhor e 33% igual aos concorrentes. Quanto a imagem da empresa na opinião dos fornecedores, clientes e entidades externas, 78%, 100% e 89%, respectivamente acreditam que a imagem da empresa seja melhor que os concorrentes.

Percebe-se, que nesta avaliação os gerentes foram bastante generosos, tanto quanto cautelosos, quando falam da opinião daqueles que estão mais próximos da empresa, a exemplo dos trabalhadores, dos fornecedores e a comunidade do entorno.

#### **4.8 Avaliação do Nível de Responsabilidade Espiritual Empresarial da empresa em estudo**

Após apurar dos dados coletados no questionário e posteriormente, feita a avaliação, conforme a escala proposta, construiu-se o quadro 4.2, no qual estão demonstrados os valores obtidos por cada pilar da espiritualidade e a avaliação geral relativa nível de RSEE em que se encontra a empresa estudada.

Optou-se por usar o gráfico do tipo radar para ilustrar a avaliação da RSEE, em razão deste gráfico permitir a apresentação de várias dimensões ao mesmo tempo, como uma série de dados agregados e uniformizados de uma só vez.

Na interpretação do gráfico de radar da RSEE (Figura 4.10) deve-se não apenas analisar quais pilares da Espiritualidade, representados por cada um dos eixos, apresentam maior variabilidade de comportamento mas também compará-los ao eixo geral. Na teia formada a escala de valores cresce do centro para as extremidades, do zero até a última poligonal externa que corresponde ao valor 7,0 (sete). Para facilitar a análise do gráfico, a técnica de avaliação deste tipo de gráfico recomendada fazer algumas perguntas, quais sejam:

- qual pilar ou pilares aparecem, destacando-se como força positiva ou negativa em relação aos demais eixos?

- um ou mais pilares demonstram a necessidade ou a oportunidade para a empresa crescer?

- em que medida a empresa poderá investir em cada um dos eixos, para alavancar seu desempenho geral?

- será que a empresa, ao atingir os níveis intermediários, se sente motivada a buscar níveis mais elevados de desempenho?

- em que áreas será mais adequado à empresa escolher para investir no processo de mudança?

- onde priorizar o aprimoramento? nas áreas mais críticas ou em todas as áreas, paulatinamente?

Desta forma, percebe-se que o pilar relativo aos *Stakeholders* foi aquele que se destacou por obter uma pontuação menor em relação aos demais, o que denota a necessidade

da empresa investir em ações voltadas para a melhoria nessa dimensão e em ações, relacionadas aos demais pilares, que impactem no crescimento e melhoria deste pilar.

Analisando o comportamento de cada um dos pilares e se considerando, agora, os intervalos nos quais se localizaram, segundo a avaliação, para assim definir o posicionamento em que se encontra dentro do intervalo e perceber a tendência de crescimento por aproximação dos limites inferior e superior de cada um, subdividimos seus percentis e posicionamnto em relação aos quartis<sup>10</sup>.

---

<sup>10</sup> Medidas de posição de uma variável dentro de um intervalo subdividido em 4 partes

Quadro 4.2 Distribuição do Nível de Responsabilidade Sócio-Espiritual Empresarial, segundo seus Pilares e segundo o Nível Geral

PILARES		NÍVEL DE RSEE	STAKE HOLDERS	VISÃO	VALORES	DEUS	MORAL	ÉTICA	CIDADANIA CORPORATIVA	GERAL
POSIÇÃO		SCORE	<b>495</b>	<b>1717</b>	<b>1686</b>	<b>2130</b>	<b>1892</b>	<b>1636</b>	<b>1747</b>	<b>11303</b>
P0			155	496	496	620	558	496	496	3317
P1	Entre P0 e P1	<b>Bastante insatisfatória</b>	244	779	779.43	974.29	876.86	779.43	779.43	5212.4
P2	Entre P1 e P2	<b>Insatisfatória</b>	332	1063	1062.9	1328.6	1195.7	1062.9	1062.9	7107.9
P3	Entre P2 e P3	<b>Levemente insatisfatória</b>	<b>421</b>	1346	1346.3	1682.9	1514.6	1346.3	1346.3	9003.3
P4	Entre P3 e P4	<b>Moderada</b>	<b>509</b>	<b>1630</b>	<b>1629.7</b>	<b>2037.1</b>	<b>1833.4</b>	<b>1629.7</b>	<b>1629.7</b>	<b>10899</b>
P5	Entre P4 e P5	<b>Levemente satisfatória</b>	598	<b>1913</b>	<b>1913.1</b>	<b>2391.4</b>	<b>2152.3</b>	<b>1913.1</b>	<b>1913.1</b>	<b>12794</b>
P6	Entre P5 e P6	<b>Satisfatória</b>	686	2197	2196.6	2745.7	2471.1	2196.6	2196.6	14690
P7	Entre P6 e P7	<b>Bastante Satisfatória</b>	775	2480	2480	3100	2790	2480	2480	16585

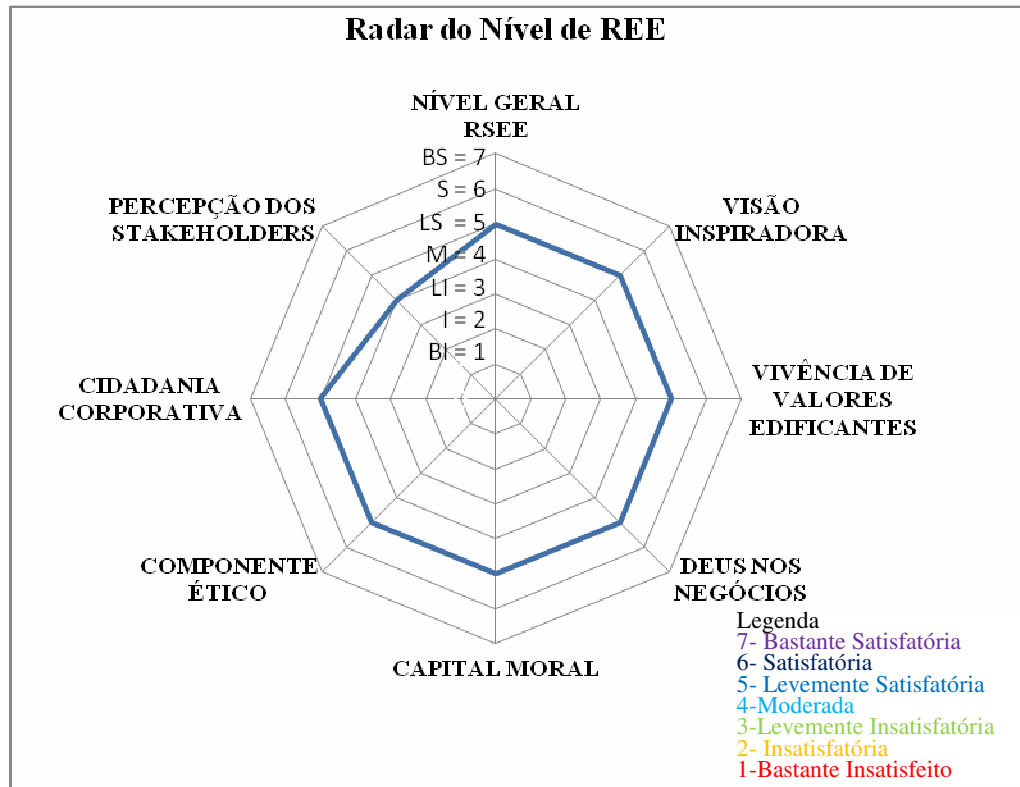


Figura 4.10 Radar do Nível de RSEE – Avaliação da empresa em estudo

Quadro 4.3 Síntese da avaliação da RSEE com aproximação dos limites de cada intervalo da escala

PILARES	PONTUAÇÃO	INTERVALO	RAZÃO DO PERCENTIL (RP)	LIMITE INFERIOR (LINF)	% PROXIMIDADE LINF	% PROXIMIDADE LSUP	LIM SUPERIOR (LSUP)	PROXIMIDADE DO PERCENTIL
STAKEROLDERS	495	P4	89	421	84	16	509	Q3
VISÃO	1717	P5	283	1630	31	69	1913	Q1
VALORES	1686	P5	283	1630	20	80	1913	Q1
DEUS	2130	P5	354	2037	26	74	2391	Q1
MORAL	1892	P5	319	1833	18	82	2152	Q1
ÉTICA	1636	P5	283	1630	2	98	1913	P4/Q1
CIDADANIA CORPORATIVA	1747	P5	1747	1630	41	59	1913	Q2/P50%
GERAL	11303	P5	1895	10899	21	79	12794	Q1

Considerando os percentis expressos nos pontos P3, P4 e P5 da escala da Figura 4.11, que qualificam os intervalos nos níveis de RSEE como “Moderada” e “Levemente Satisfatória”, foram calculados os quartis para os dois intervalos. Conforme pode ser visto no Quadro 4.5. e tendo a representação do posicionamento ilustrado nas escalas das Figuras 3.1 e 4.11.

Quartis são valores que dividem o intervalo da escala em quatro partes iguais, representados por Q1 (quartil inferior, valor de 25%), Q2 (mediana, valor igual a percentil 50%, 5º decil) e Q3 (quartil superior, valor a partir do qual se incluem os 25% dos valores maiores, valor percentil 75%)

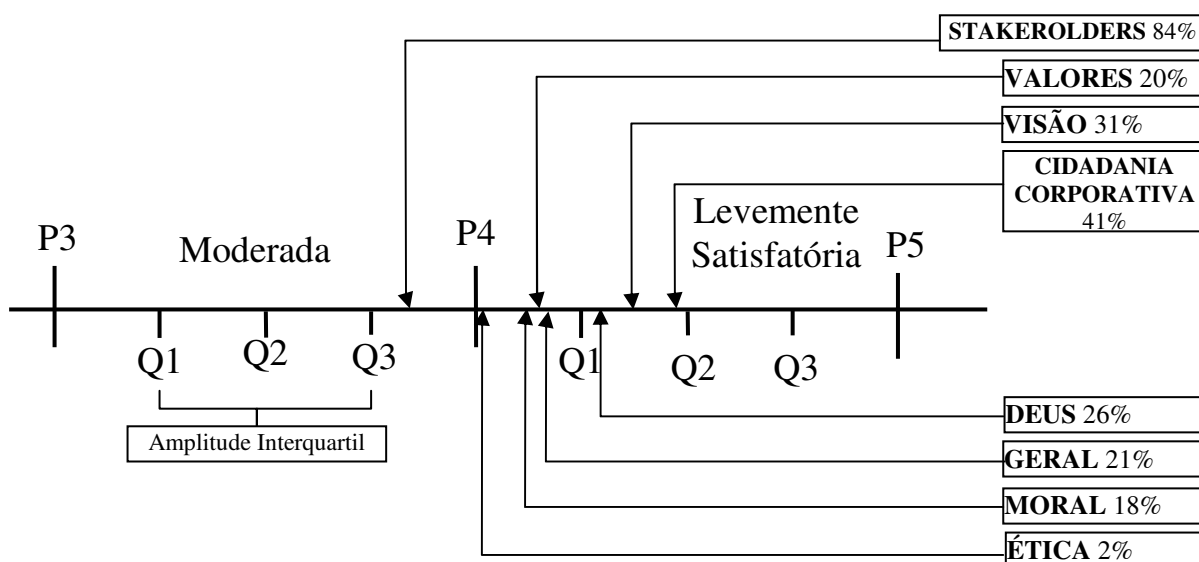


Figura 4.11 Posicionamento da avaliação da RSEE, por pilares e geral, na escala gráfica subdividida em quartis  
Fonte: Autor

Analisando detalhadamente cada pilar, identifica-se que as pontuações atingidas inserem-se no seguinte perfil:

A avaliação de cada um dos pilares ficou, na sua maioria, abaixo do intervalo de amplitude interquartil do nível de RSEE classificada como Levemente satisfatória, o que demonstra tendência muito forte de que a empresa está saindo do nível de RSEE moderada e adentrando ao nível de levemente satisfatória, conforme demonstra a avaliação geral cujo percentil é de 21%; valor abaixo do quartil inferior e estando o pilar relativo à avaliação da percepção dos stakerolders acima do terceiro quartil, ou seja, do quartil superior do nível de RSEE moderada.



O Stakerolders atingiu a pontuação de 495, chegando ao quartil superior do nível de RSEE “moderada”, estando próximo de superar o P4; relativamente, a avaliação da percepção dos stakerolders já percorreu em 84% o percurso da escala do limite inferior e mais próximo do limite superior, faltando 16% para atingir o limite P5, ou seja o 4º quartil do nível de RSEE superior de P4. Percebe-se que no intervalo de 88 pontos, faltam 13 pontos (16%) para se atingir o nível “Levemente Satisfatório”.

Analisando os pilares relativos à Ética e Moral, a avaliação se posiciona muito próximo do P4, demonstrando que, neste requisito, a empresa supera o nível de RSEE Moderado e dá seus primeiros passos no nível de RSEE, Levemente Satisfatória.

Entre todos os pilares o que obteve melhor desempenho foi o da Cidadania Corporativa, faltando pouco para atingir o Q2, ou seja, o percentil 50%, que corresponde ao ponto central do intervalo, fato que pode ser entendido frente aos diversos projetos e ações junto à comunidade e sociedade. A Cidadania Corporativa está sendo seguida pelos pilares Deus nos Negócios e Valores; os três estão inseridos no intervalo interquartil, que demonstra segurança e consistência nas ações deste nível.

Assim, pode-se concluir que a empresa em estudo, demonstra estar superando o nível de RSEE moderada na percepção dos Stakerolders adentrando, inicialmente, no nível levemente satisfatória, com os pilares relativos a ética, a moral e a Deus nos negócios e dando bons passos no nível de RSEE “levemente satisfatória” nos pilares relativo a visão e cidadania corporativa.

## **Capítulo 5 – PROPOSTA DO MODELO DE RESPONSABILIDADE SÓCIO-ESPIRITUAL EMPRESARIAL - RSEE**

---

Neste capítulo são apresentadas as razões que motivaram a escolha do Modelo Conceitual Tridimensional de Responsabilidade Empresarial de Carroll (1979), a definição para Responsabilidade Empresarial Espiritual, partindo dos conceitos gerenciais, o detalhamento do modelo proposto e a descrição das transformações geométricas para se chegar ao modelo conceitual, com o detalhamento esquemático na forma de gráficos incluída, a dimensão Espiritualidade e incorporando os pilares de Vasconcelos (2008) para formar o modelo conceitual proposto.

### **5.1 Porque Usar o Modelo Conceitual de Carroll (1979)**

Archie Carroll, além de ser um clássico autor na literatura da Responsabilidade Social Empresarial (RSE), cujo Modelo Conceitual de 1979 está descrito no item 2.2.1 e representado na Figura 3, é uma referência fundamental e pioneira apresentando como maior diferencial, uma estrutura com maior abrangência de dimensões que os demais modelos encontrados na literatura, descrito em três eixos dimensionais, quais sejam, as categorias da RSE, as questões de envolvimento social e a filosofia no comportamento de resposta, as quais concentram os conceitos de cidadania empresarial, sendo possível abranger o conceito de stakeholders para caracterizar os atores sociais envolvidos nas categorias de RSE, tal como, também, apresentar a possibilidade de serem incluídas novas dimensões e categorias e, ainda, possibilitar atualização constante, conforme as demandas sociais de cada época.

Desta forma, trabalhou-se o Modelo de Carroll (1979) ao qual foi incorporado o lado humano do ser, por meio da inclusão da dimensão da Espiritualidade, usando-se os pilares da espiritualidade propostos por Vasconcelos (2008), como premissa para a aplicabilidade de um novo conceito de empresa e, assim, um novo modelo das relações econômicas, sociais, políticas, mentais e ambientais implícitas na RSE.

Visando contribuir com o avanço conceitual de RSE, propõe-se focar uma nova perspectiva no sentido da Espiritualidade do ser, com práticas e códigos de conduta mas distante dos dogmas doutrinários das religiões. Ressalta-se que essa perspectiva deve ser vista a partir da tipologia do ambientalismo renovado, o qual é caracterizado, segundo Egri e Pinfield (1998) como sendo:

- O relacionamento homem-natureza se dá com a administração da natureza na direção do antropocentrismo modificado.
- A abordagem ao ambiente natural de conservação naturalista com modificação da utilitaridade com base científica.

- A natureza de ordem social se dá de maneira hierarquizada e centralizada com consulta ao stakeholder, passando de uma situação de competição para colaboração e do individualismo para o coletivismo.

- Na visão de utilização dos recursos naturais não-renováveis e renováveis, no sentido de limite de substituição. Com gestão ambiental tecnologias e estratégias voltadas para ecotecnologias para desenvolver e conservar os recursos naturais por meio da eficiência técnica e monitoria e regulação dos riscos ambientais no bem comum, seja local ou global.

- Na convicção de que a tecnologia pode alcançar sistemas de produção ambientalmente sustentáveis na busca de objetivos de desenvolvimento sustentável do ambiente natural, com desenvolvimento econômico e industrial, para reduzir as injustiças sociais em âmbito local e global.

Contribuindo, ainda mais, com o avanço conceitual de RSE, propõe-se focar a perspectiva da Espiritualidade em todos os níveis da organização, seja nas práticas gerenciais e operacionais, no âmbito estratégico ao operacional ou, ainda, buscar contribuir no sentido de minimizar a crítica de Porter (2006) de que a RSE está sendo uma prática assistencialista e desassociada da estratégia da empresa, proporcionando desperdício de tempo, dinheiro e energia, indo de encontro ao objetivo principal da empresa, como também minimizar as falhas do modelo por não considerar o processo de evolução dinâmica da investigação, apresentadas por Wartick e Cochran (1985).

Ainda Wood e Makower (1994), fazem uma crítica à responsividade, no sentido de responder às mudanças para sobreviver e não para melhorar o mundo e também a inexistência de um mecanismo de *feedback*. Essas críticas poderão ser sanadas à medida em que forem incorporados os princípios de espiritualidade como elemento balizador das ações individual e corporativa, que seriam sanadas pela avaliação do próprio nível de espiritualidade assegurando a adequação estratégica da empresa para a Responsabilidade Social.

## **5.2 A busca por um conceito de Responsabilidade Sócio-Espiritual Empresarial**

A Espiritualidade é um componente que deixou de ser uma moda passando a ser considerada a mais importante dimensão no sistema de gestão empresarial, razão por que é considerada uma dimensão existencial da qual não se pode prescindir na organização e é expressa como valores implícitos na consciência coletiva da organização, em especial dos dirigentes, cujos efeitos impactam na vida das pessoas, pensamento que coaduna com o de

diversos autores como Cavanagh (1999), Zsolnai (2004), Sirota et.al. (2005), Mitroff (2008), e Vasconcelos (2008).

Aproveitando a definição de gerenciamento apresentada por Kwasnicka (1995) e a sistematização ilustrada por Araújo (1999), conforme a Figura 5.1, gerenciar é o “processo integrado de planejar, organizar, dirigir e controlar as áreas funcionais básicas de finanças, marketing, recursos humanos e de produção, buscando cumprir a razão da empresa”.

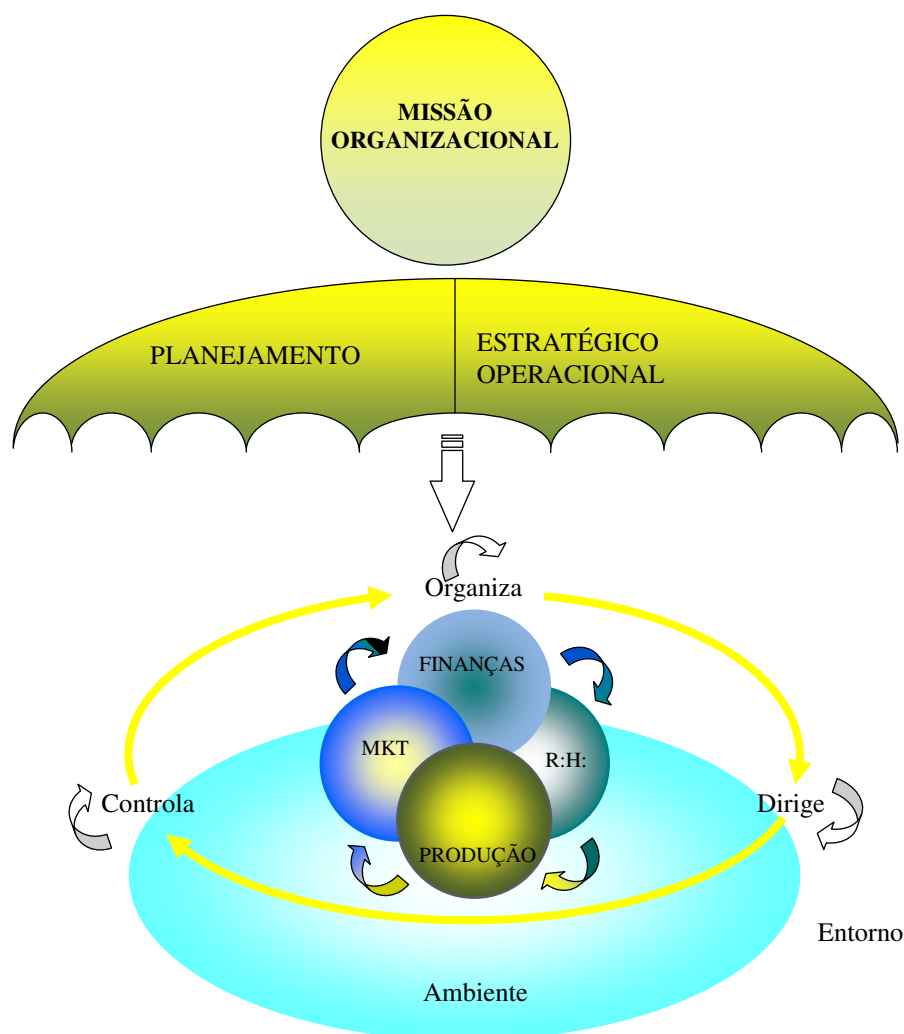
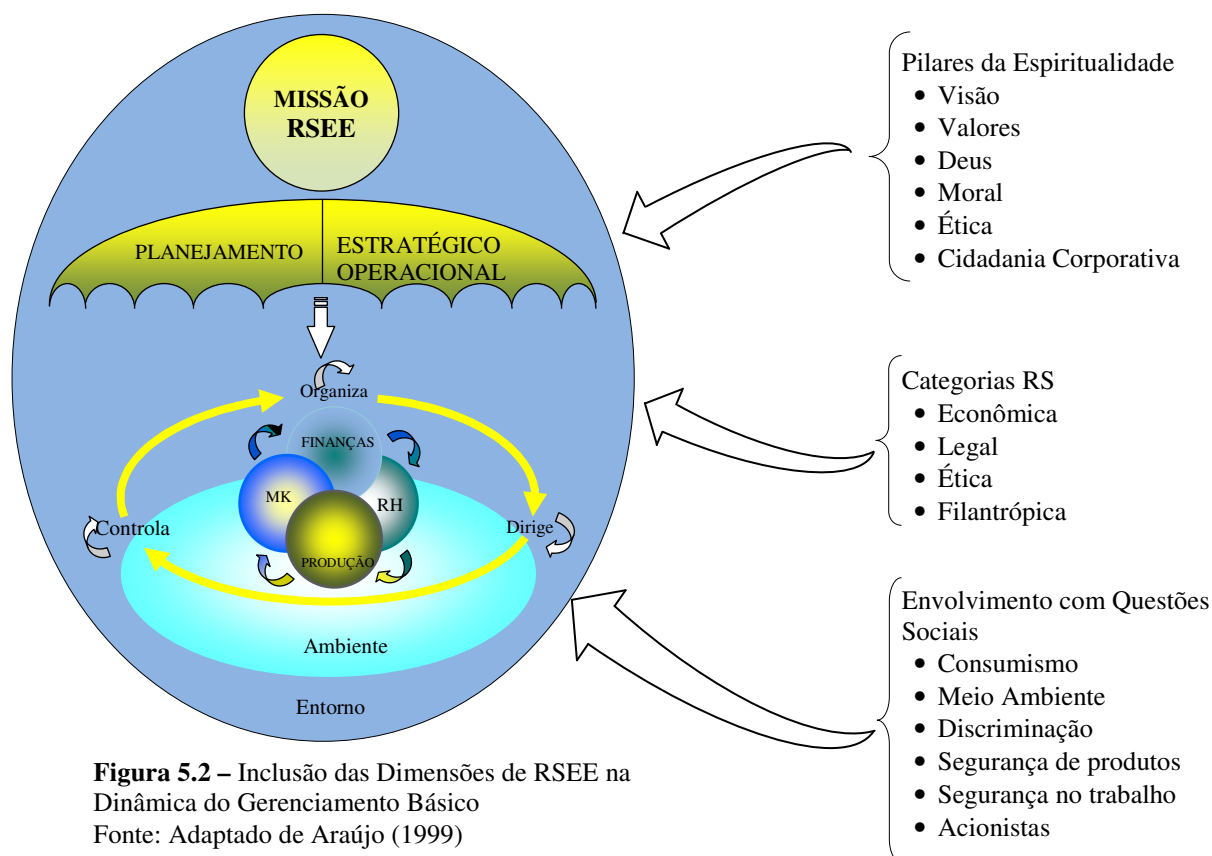


Figura 5.1 - **Dinâmica do Gerenciamento Básico**  
Fonte: Araújo (1999)

Partilhando os conceitos de Gerenciamento, RSE e Espiritualidade, definimos Responsabilidade Sócio-Espiritual Empresarial – RSEE, como sendo a capacidade da empresa praticar, em suas ações gerenciais e operacionais básicas, em seu dia-a-dia, a filosofia do aprendizado e o crescimento contínuo, na direção de alinhar comprometimento

com valores da espiritualidade (valores éticos, morais, transcendentais e nobres do ser humano) na busca de uma relação harmoniosa da empresa com o ser humano, com o meio-ambiente e a natureza.



Responsabilidade Sócio-Espiritual Empresarial (RSEE) pode ser conceituada como filosofia de gerenciar as atividades empresariais de planejar, organizar, dirigir e controlar, em nível estratégico, gerencial e operacional, suas áreas funcionais básicas de finanças, marketing, recursos humanos e de produção, com base nos princípios da espiritualidade para se atingir a sustentabilidade.

Ter RSEE significa que a organização tem a capacidade de gerenciar de forma integrada, os processos de planejar, organizar, dirigir e controlar seus procedimentos operacionais internos e externos, relacionados aos fatores econômicos, sociais, humanos e ambientais de forma proativa, em benefício do desempenho da empresa e do meio ambiente, ou seja, a empresa tem a capacidade de planejar, organizar, dirigir e controlar suas atividades econômicas, de mercado, de RH e processos produtivos, de maneira a imprimir integração, coesão, produtividade, com respeito ao homem e ao meio ambiente, buscando cumprir sua razão de ser.

Desta forma, a RSEE consiste na organização de assumir o compromisso de buscar melhorar a capacidade das pessoas investirem em seus propósitos nobres de vida, valorizando e assumindo o comprometimento no sentido da prática de valores éticos e transcendentais do ser humano, para melhorar a capacidade de convivência harmoniosa consigo mesmo, com os outros seres e com a natureza, por meio do trabalho.

A RSEE poderia ser expressa, na prática, por um conjunto de virtudes e valores universais, intrínsecos ao ser humano, tais como: das qualidades intelectuais, sabedoria em agir no bem, solidariedade, respeito e consideração, melhoria da interconexão, interdependência, reciprocidade, comunhão, equilíbrio no relacionamento e na convivência com os nossos semelhantes, com a comunidade, meio-ambiente e com Deus.

Em suma, Responsabilidade Sócio-Espiritual Empresarial é a capacidade de a empresa contribuir para tornar o mundo melhor.

Percebe-se que a RS tem seu nível prático como algo a se cumprir na forma de exigência de mercado ou mesmo como mecanismo normativo, para se ter status empresarial, respeito social e mercadológico, como exigência normativa ou com objetivos puramente financeiros. Praticar RS demonstra que a empresa se preocupa com a gestão e não com as questões sociais propriamente ditas. Com os princípios de espiritualidade incorporados ao modelo de gestão da RS, passaremos para uma ação prática que implica no aprendizado interior (endógeno), contínuo com consequências exteriores (exógenas), de todos os envolvidos com a empresa.

Cada indivíduo passa a exigir, de si mesmo, uma postura de aprendizado e transformação interior, na direção dos valores da espiritualidade tornando-se, então, uma prática automatizada desses princípios, que impulsionarão seu próprio aprendizado para o automatismo cerebral e consciência na prática do bem. Percebe-se que a ação exteriorizada do indivíduo será o reflexo de seu processo de aprendizado interior. A ação deixará de ser de fora para dentro e passará a ser em sentido inverso. Praticar-se responsabilidade porque tais princípios estão no meu arcabouço espiritual e consciencial e não mais para pôr em prática uma exigência da empresa, do mercado ou de uma norma regulamentadora e certificadora.

Distante, agora, do fracasso que tivemos no Brasil quando da implantação dos programas de qualidade total ou da limitação apresentada pelos sistemas de gestão da qualidade e normatização, seja da ISO ou NR ou ainda de outros modelos de RSE, com a inclusão do conceito de espiritualidade a RSE deixa de ser uma imposição da empresa ou exigência de mercado ou mesmo da sociedade, passa para ser uma necessidade educativa

inerente a cada indivíduo como meio de estar de bem consigo mesmo, com sua consciência e com o próximo.

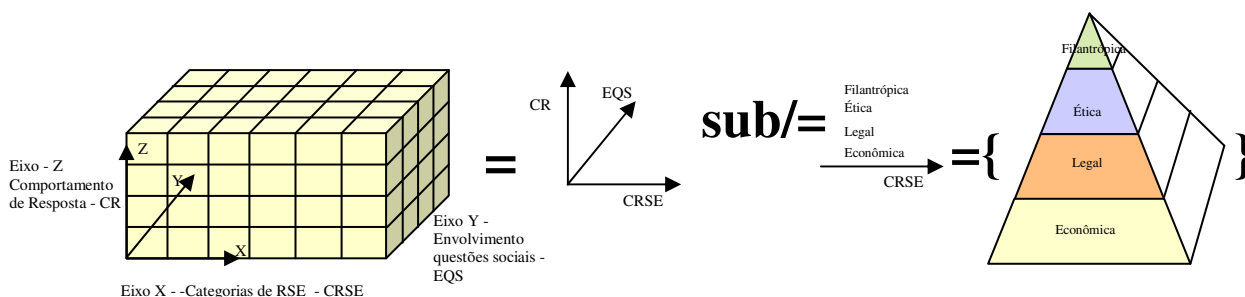
Incorporados os valores da espiritualidade ao cabedal de ações práticas dos indivíduos, estes valores alavancarão positivamente as ações dos indivíduos na empresa. Cada colaborador passará a agir em função de sua consciência agora impregnada dessa realidade, passando a influenciar a própria cultura organizacional e vice-versa. Com a incorporação e vivência prática da RSEE no campo geral de atuação da empresa, não mais necessitaremos de sistemas de normatização porque já se fará tudo por consciência e não pela necessidade de atender aos requisitos normativos de uma legislação.

Para se responder como o modelo de RSEE será estruturado, apresentar-se-á, partindo do modelo de Carroll (1979) o detalhamento do modelo proposto.

### **5.3 O Modelo Proposto**

Nesta direção o desafio da pesquisa foi usar o conceito de Espiritualidade como argamassa, elemento aglutinador capaz de integrar e encaixar todos os elementos da organização na Responsabilidade Social Empresarial, como elemento contributivo para a sustentabilidade, conforme mostra a Figura 2.4, o esquema da filosofia do escopo de Espiritualidade expresso em pilares com as demais dimensões de espiritualidade a serem trabalhadas na RSE.

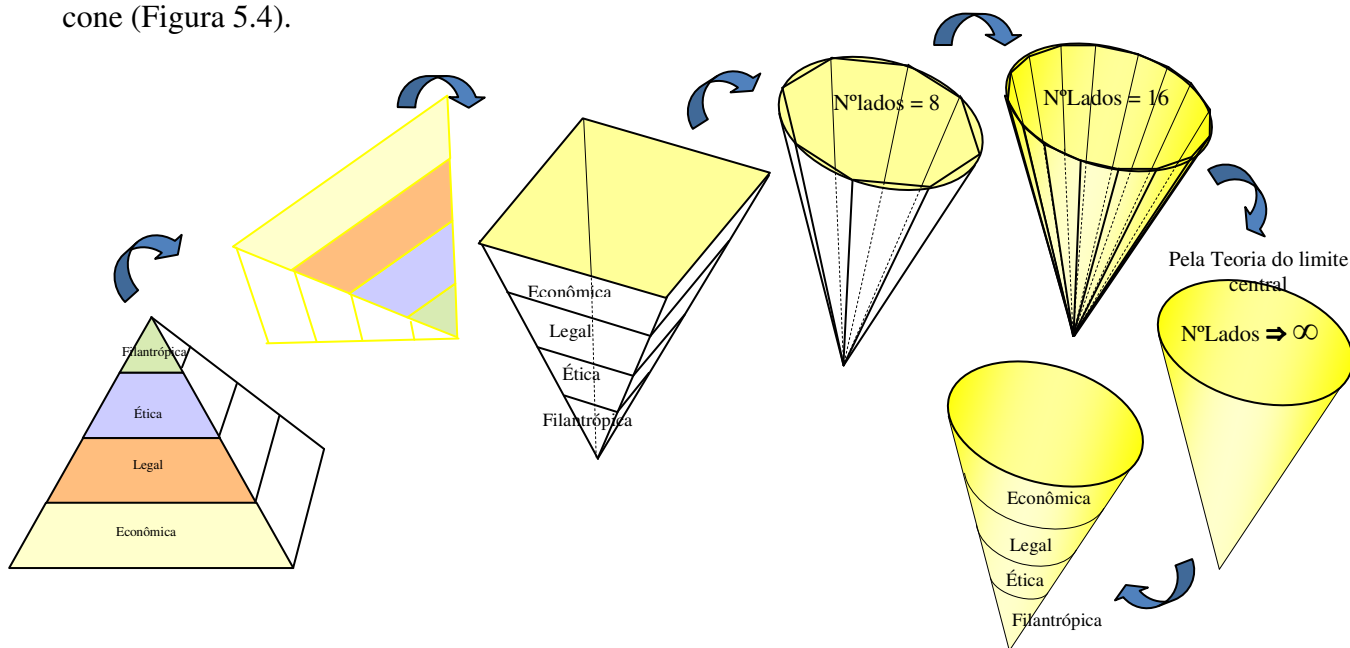
Partindo do Modelo Tridimensional de Carroll (1979), representado no prisma (paralelograma) da Figura 2.1, realizamos uma simplificação na forma de representar, deixando o elemento prismático e passando a representá-lo a partir de três eixos vetorizados, representando as Categorias da RSE (CRSE - eixo X), Envolvimento com as Questões Sociais (EQS - eixo Y) e Comportamento de Resposta (CR – eixo Z), de acordo com a proposta de Carroll (1991), na qual ele abandona os Eixos da CRSE e EQS, priorizando o eixo das Categorias de Responsabilidade Social (CRS), representadas pelas dimensões: econômica, legal, ética e filantrópica, as quais se transformam por equivalência em conceito de pirâmide.



**Figura 5.3** Transformação geométrica do Modelo Tridimensional em Piramidal  
 Fonte: Autor, segundo o conceito tratado por Carroll (1979 e 1991)

Percebe-se agora, no modelo de Pirâmide de Carroll (1991), que as críticas que lhe são feitas no que diz respeito à inversão de prioridades e hierarquia poderiam, em parte, ser solucionadas quando se inverte a pirâmide com o vértice para baixo, conforme mostra a Figura 5.4, mantendo a ordem de prioridade e hierarquia de cima para baixo, de maneira que a dimensão econômica fique em cima, sendo a primeira no alto, no topo, haja vista que esta é a função primordial de qualquer empresa e a filantrópica fique em baixo; esta inversão também pode ser justificada seguindo a evolução histórica do surgimento das categorias da RSE, 1ª fase a econômica, 2ª legal, 3ª ética e 4ª a filantrópica, de acordo com a ordem de cima para baixo com a pirâmide invertida.

Em seguida e considerando a pirâmide de base quadrada imaginemos que, aumentando o número de lados da base de 4 para 8, depois para 16, 32 etc. e até que a quantidade de lados seja infinita pela teoria do limite central, poder-se-ia afirmar que a base da pirâmide se transformaria em uma circunferência; assim, teríamos uma pirâmide de “n” lados, ou seja, um cone (Figura 5.4).



**Figura 5.4** Transformação Geométrica do Modelo Piramidal em Cônico  
 Fonte: Autor



Então, por similaridade as seções transversais da pirâmide, na forma de quadrados, se transformam em seções circulares no cone as quais representam, agora, cada uma das dimensões da CRSE. Para exemplificar as características de atuação de cada categoria tomemos a primeira seção como sendo a dimensão econômica, com objetivo principal de oferecer retorno sobre o investimento aos seus acionistas e investidores e, como função básica gerencial, realizar as atividades relacionadas ao planejamento financeiro, ao pagamento de funcionários, ao monitoramento dos gastos, ao pagamento de fornecedores, à preparação de orçamentos, à administração de caixa, à compra de matérias-primas e à definição de política de vendas, entre outras atribuições.

No nível 1 de Responsabilidade Sócio-Espiritualidade Empresarial – RSEE , a organização exerce suas funções gerenciais básicas com foco no tradicional, conforme expresso na Figura 5.1, ou seja, suas atividades estão limitadas ao gerir com preocupação exclusivamente nos aspectos dos processos internos sem olhar para as questões relacionadas aos pilares da Espiritualidade, sem focar as categorias de RS nem tampouco, apresentam ações de envolvimento com as questões sociais, conforme a Figura 5.1, isto é, não se preocupa com a inclusão das Dimensões de RSEE na Dinâmica do Gerenciamento Básico da empresa; neste nível de RSEE o Gerenciamento Básico da empresa está focado nas atividades funcionais típicas, tais como:

Finanças - determinação da política e estratégias de vendas, pagamento de funcionários, monitoramento dos gastos, pagamento de fornecedores, preparação de orçamentos, administração de caixa e compra de matérias-primas;

Marketing direcionado para determinação de políticas e estratégias de vendas, planos de propaganda e mídia, propaganda, vendas e estratégia de venda, design de produtos e da loja; na Produção, desenvolvimento de produtos, fabricação de componentes e montagem de produtos, especificação de novos equipamentos, planejamento e diversificação de produtos, além da manutenção dos equipamentos;

Nos Recursos Humanos - planejamento necessidade pessoal, recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho e preparação de planos salariais. Essas atividades variam conforme o tamanho e o ramo de atividade mas já deixa claro que neste nível a preocupação da empresa é com o gerenciamento funcional básico.

No nível 2 de RSEE a organização procura aumentar a abrangência da área de atuação de cada uma das suas atividades gerenciais básicas, para além das responsabilidades e atribuições tradicionais.

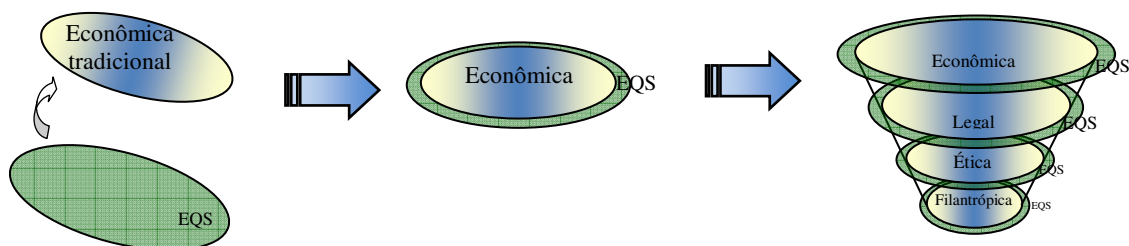
A instituição do negócio é a unidade econômica básica de nossa sociedade. A primeira responsabilidade social da empresa é de natureza econômica e, como tal, tem a responsabilidade de produzir bens e serviços, que a sociedade necessita consumir e vendê-los com lucro. A empresa tem, como predicado, este pressuposto fundamental nas suas atividades gerenciais, oferecer lucro aos acionistas e proprietários.

Sendo assim, com o objetivo de obter mais lucro através da função financeira, a organização aumenta a abrangência de suas atividades com a inclusão, nesta função de ações e atividades filantrópicas junto à sociedade, para adquirir mais aceitação e respeito no mercado numa atividade ou ação estratégica que proporcionará, à empresa, mais visibilidade, respeito e confiança do mercado, muito mais como atividade de marketing para obter novos clientes e mais lucros do que mesmo como prática da responsabilidade social; similarmente, a empresa vai aumentando a área de atuação em cada uma de suas funções, ou seja, a empresa ultrapassa sua tradicional área de atuação econômica ilustrada na Figura 5.5, podendo estar representada pela circunferência interna, limitada em cumprir sua função econômica, (pagar salários, fornecedores, terceirizados e prestadores de serviço em dia, etc), além disso, ultrapassando a área de abrangência para a área da circunferência maior, no sentido de representar maior envolvimento com as questões sociais. Quanto maior for a área de abrangência de sua atuação e envolvimento com as questões sociais maior também será o nível de Responsabilidade Sócio-Espiritual, ou vice-versa; quanto maior o Nível de RSEE maior será o comprometimento da empresa com as questões sociais; assim também será similar a esta atuação em cada dimensão das categorias de responsabilidade, com maior envolvimento e integração entre cada uma das categorias.

Desta forma, a empresa se inicia com pequenas ações, aumentando cada vez mais sua atuação social, seja de forma direta ou indiretamente, através das demais categorias de RSE. A atuação da empresa passa da função econômica social básica para uma atuação mais abrangente, com a reinclusão do eixo do Envolvimento das Questões Sociais (EQS), vetor anteriormente abandonado por Carroll, conforme demonstrado na Figura 5.6, agora na forma de uma área de circunferência que transcende o tradicional de cada dimensão e ação em cada função gerencial.

Na função econômica, extrapolando sua função básica, poderíamos ter sua eficácia melhorada através de políticas de melhoramento salarial, incentivos, vantagens e benefícios

trabalhistas, entre outros. Em um segundo momento esta abrangência seria ainda maior, envolvendo questões sociais de acordo com as exigências da sociedade na qual a empresa se encontra inserida, a exemplo de ações de filantropia (ajuda humanitária) aumentando, assim, sua atuação, para subsidiar a manutenção de uma escola carente, manter uma creche, etc., até atuar frente às questões sociais de caráter ambiental, em defesa, proteção e recuperação ao meio-ambiente e do entorno da empresa.



**Figura 5.5** – Representação gráfica do aumento da área de abrangência na atuação das categorias de RS – **Nível 2 de RSEE - reinclusão da categoria “Envolvimento com as questões sociais”**

Fonte: Autor

Desta forma, pode-se fazer, por similaridade, uma analogia para exemplificar as demais categorias de RSE trabalhadas; conforme o Quadro 5.1 e a Figura 5.6, percebe-se a ampliação na abrangência de cada função básica das categorias trabalhadas no Modelo.

No nível 3 de RSEE as respostas apresentadas pela empresa às questões sociais ultrapassam a área de abrangência em cada categoria da RS, incluindo os princípios de Espiritualidade, valores que emanam do alto, representados por seus pilares, os quais são ilustrados por um conjunto de valores superiores, do bem, no bem e para o bem. Através desta ação se maximiza a dimensão da Espiritualidade do ser humano. Os valores oriundos da Lei Divina balizam a ação do indivíduo, que agora deseja, sintoniza e alavanca sua vontade própria para que se faça realizar a ação desses valores em sua vida, num verdadeiro processo de associação e entendimento íntimo e comum entre criatura e Criador, num processo de simbiose espiritual crescente. Quanto maior for este nível de envolvimento maior também será a amplitude na aplicação de cada categoria de RS em relação às questões de envolvimento social, representado agora por um terceiro círculo, maior e mais abrangente, representado na Figura 5.6 e 5.7a. Neste nível, a espiritualidade existe em nível inconsciente e demonstra o surgimento dos pilares da espiritualidade, mesmo em nível inicial e sendo praticada por indivíduos isolados mas não é percebida a preocupação, por parte da empresa; com as questões relacionadas à dimensão da espiritualidade, as pessoas têm receio de expressar sua espiritualidade mas demonstram praticar seus pilares. Ela ainda é implícita e

exclusiva ao indivíduo, passa despercebida, é sutil e pouco valorizada pela organização como um todo.

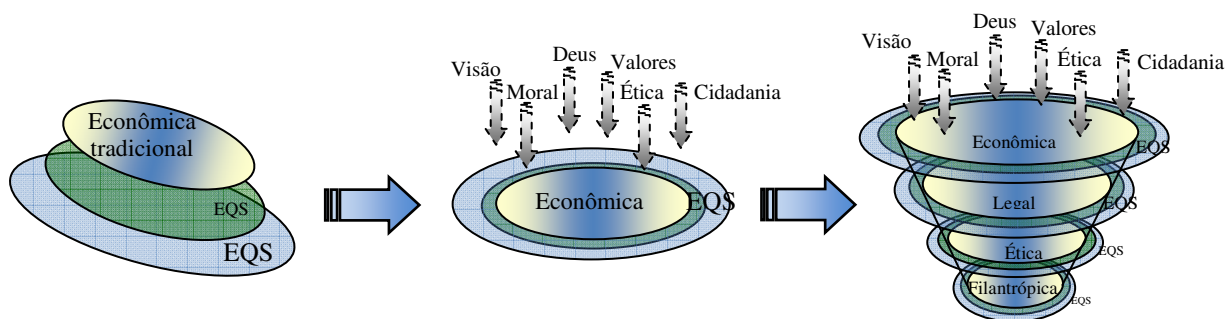


Figura 5.6 – Representação gráfica do aumento da área de abrangência na atuação das categorias de RS – **Nível 3 de RSEE - Ampliação do envolvimento com as questões sociais e surgimento sutil (inóspito) dos Pilares da Espiritualidade**  
Fonte: Autor

Identifica-se que no nível 3, ilustrado nas Figuras 5.6 e 5.7a, existe uma preocupação com os valores expressos nos pilares da espiritualidade; esses pilares são valorizados e trabalhados mas com pouca efetividade e aplicação pelos indivíduos, no máximo há preocupação indireta nos valores implícitos da empresa e algumas categorias de RS dão sinais de serem aplicados em algumas das áreas gerenciais isoladamente.

No nível 4 de RSEE a empresa dá sinais de preocupação com as questões de espiritualidade, por meio de ações gerenciais e seu envolvimento com as questões sociais já demonstram estarem envolvidas pelos princípios da espiritualidade, que servem de diretriz para as ações gerenciais, segundo o paradigma da espiritualidade, e está representada por uma grande helicoidal cônica, ascendente, que agora, neste nível, a empresa começa a dar visibilidade, embora com comportamento de resposta reativa.

A Espiritualidade é representada por uma helicoidal cônica ascendente e crescente; ascende e expande para o alto, em analogia à concepção de crescimento do ser, que foi criado simples e ignorante; como ser inferior, encontra-se em processo de crescimento e que necessita se elevar em grau de intensidade e amplitude para encontrar os valores espirituais contidos nas Leis Divinas, leis essas que emanam do alto e estão expressas nas Leis da Natureza como elemento para balizar as relações do homem consigo mesmo, com o outro e com os demais seres da Criação: animais, natureza, meio ambiente etc, que, no modelo, estão representados pelos pilares Visão, Valores, Deus, Moral, Ética e Cidadania .

No nível 4, ilustrado na Figura 5.7b, a espiritualidade dá sinais de efetividade e mais visibilidade, através da postura assumida pelas pessoas cuja preocupação está voltada para os princípios da espiritualidade como base do Comportamento de Resposta (CR). A empresa assume um comportamento de responsividade frente às questões social e espiritual, seguindo a escala proposta por Carroll (1979), varia da postura Reativa (não fazer nada voluntariamente, só com motivação ou pressão externa), Defensiva (fazer apenas o necessário), Acomodativa (ser progressivo), a Proativa (Liderar as ações, na resolução de problemas).

Tais princípios servem como conjunto de valores basilares às questões de envolvimento social. Neste nível volta a aparecer o terceiro componente do Modelo de Carroll (1979), representado na Figura 5.7b, pela inclusão de uma seta, com a dimensão expressa (CR); esta seta representa a efetividade do comportamento de resposta (CR); no nível anterior este comportamento se apresentava de forma imperceptível, no qual que se encontrava no nível reativa (não fazer nada voluntariamente).

A partir do nível 4 as funções gerenciais e as categorias da RS, funcionam, juntas, como elementos centrais do conceito apresentado, as quais têm suas áreas de abrangência ampliadas além das tradicionais funções sendo agora perpassadas mais efetivamente pela espiritualidade, que cinge, abraça, abarca e se funde como fluído balizador das ações econômica, ética, legal e filantrópica, em resposta aos interesses de todos os envolvidos com a empresa.

No nível 5 a espiritualidade torna-se mais efetiva por abraçar, abarcar, cingir e se fundir como fluído balizador das ações econômica, ética, legal e filantrópica, em resposta aos interesses de todos os envolvidos com a empresa, sendo efetivada em todas as funções gerenciais. A espiritualidade torna-se visível frente à postura da empresa em assumir uma postura de responsividade defensiva. A empresa busca integrar e alinhar, sobre um mesmo eixo, as ações praticadas em cada uma das funções gerenciais e categorias de RS.

Para entender o que definimos como sendo Responsividade no âmbito da Espiritualidade, partimos do conceito de Frederick (1978) que define Responsividade Empresarial como a capacidade de responder às pressões sociais e assim definimos o conceito de responsividade espiritual empresarial, como sendo a capacidade da empresa usar seus recursos, políticas, programas, normas, valores e expectativas de desempenho para responder às necessidades e exigências espirituais e sociais nas diversas funções gerenciais e operacionais agindo responsavelmente para atender às expectativas de todos os envolvidos com a empresa.

No nível 5 há predisposição, por parte da empresa, em se comprometer em alinhar as ações básicas das categorias de RS, seu envolvimento com as questões sociais e posturas frente aos pilares da espiritualidade, tendo seu comportamento de resposta assumido uma postura de responsabilidade defensiva.

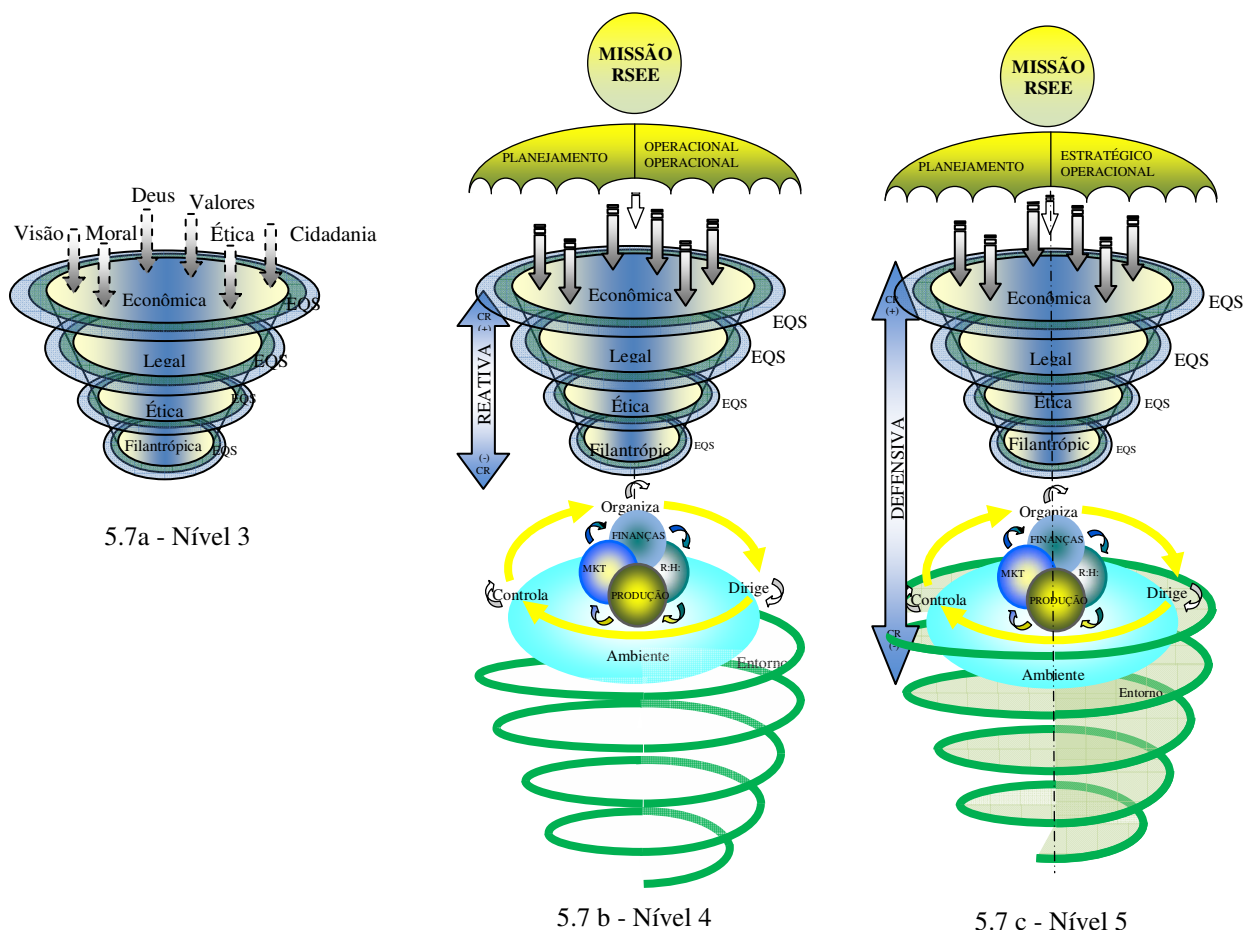


Figura 5.7 – Representação gráfica dos Níveis de Responsabilidade Sócio-Espiritual Empresarial

5.7 a – Nível 3 – Aumento do EQS e Aparecimento dos Pilares da Espiritualidade

5.7 b – Nível 4 - Reinclusão do Comportamento de Resposta e helicoidal da Espiritualidade

5.7 c – Nível 5 – Alinhamento pleno das CRS, Pilares, CR, com foco na Espiritualidade

Fonte: Autor

No nível 6 de RSEE, ilustrado na Figura 5.8a, identifica-se, efetivamente, o comprometimento por parte da empresa e o alinhamento das ações básicas gerenciais com as categorias de RS, seu envolvimento com as questões sociais e posturas frente aos pilares da espiritualidade tendo seu comportamento de resposta assumido uma postura de responsabilidade acomodativa, avançando acima, além da postura defensiva, apresentada no nível anterior. A empresa pratica as categorias de RS com a preocupação de atender às necessidades sociais e de espiritualidade de todos os que fazem a empresa. Neste nível, o grau de comprometimento do Comportamento de Resposta (CR) não atinge, ainda, sua plenitude,

mas uma postura acomodativa, ou seja, acredita que está em um nível adequado, sem ambição ou aspiração maior e certo conformismo.

Nível 6: as ações práticas em cada uma das categorias de RS assumem um comportamento de resposta acomodativo, buscando ter, à frente às questões espirituais, como base para as práticas gerenciais e operacionais, ampliando as áreas dos círculos inferiores tendendo a se ter um nível de importância mais aproximado uma categoria das outras; a este nível a RSEE já faz parte do planejamento estratégico da empresa.

No nível 7 de RSEE, Figura 5.8b, a empresa já pratica, em plenitude, a espiritualidade expressa em suas atividades gerenciais e dimensões das responsabilidades, passando agora a ter seu foco estratégico com a expansão da RSEE, buscando o crescimento e o equilíbrio entre a importância estratégica de cada função e categoria, com comportamento proativo e inovador. A RSEE faz parte não só do planejamento estratégico mas também da mente e da cultura empresarial, em estado de simbiose entre mente e ação nas funções gerenciais nas categorias de RS e tendo o comportamento de resposta numa postura proativa no sentido da espiritualidade e todos os valores expressos nos pilares da espiritualidade em níveis elevados.

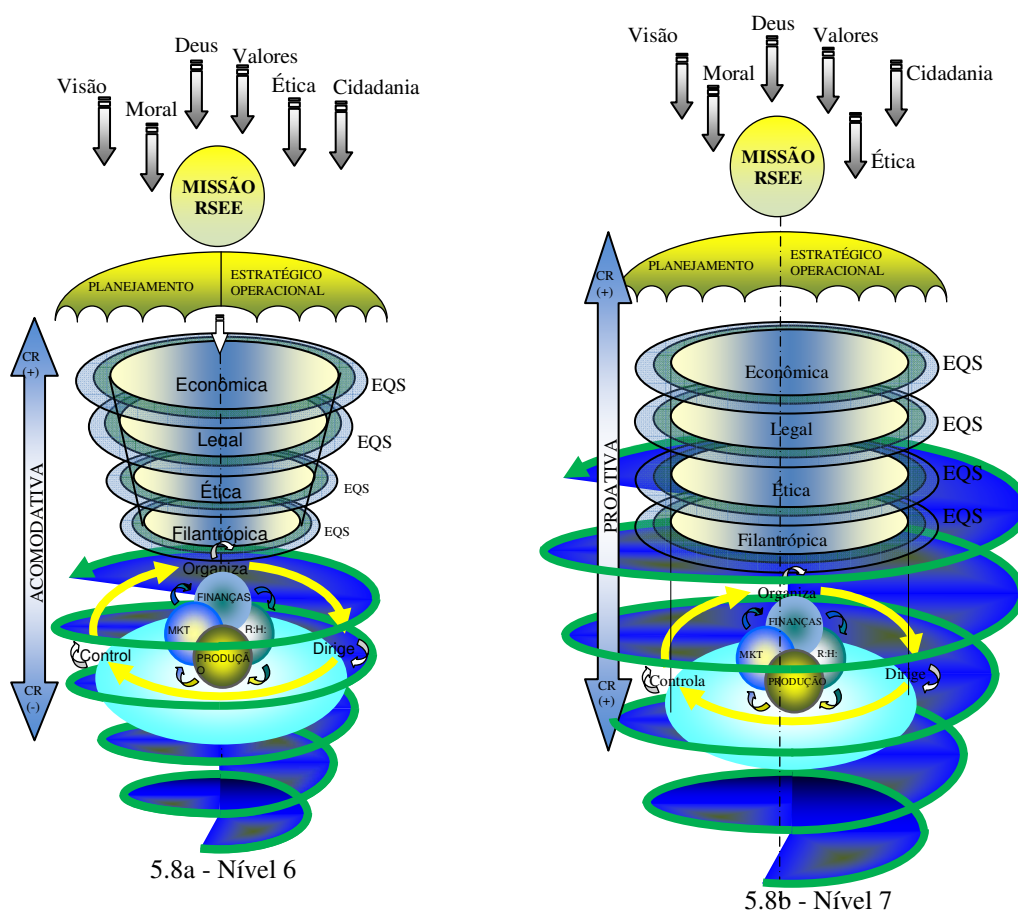


Figura 5.8 – Representação dos Níveis de Responsabilidade e Espiritualidade Empresarial

5.8 a – Nível 6 – RSEE com Comportamento de Resposta Acomodativo

5.8 b – Nível 7 – RSEE com Comportamento de Resposta Proativo

Fonte: Autor

Categoria RS	Componentes	Nível 1 de RSEE Bastante insatisfatória		Nível 2 de RSEE Insatisfatória	Nível 3 de RSEE Levemente insatisfatória	Nível 4 de RSEE Moderada	Nível 5 de RSEE Levemente Satisfatória	Nível 6 de RSEE Satisfatória	Nível 7 de RSEE Bastante Satisfatória
Postura									
<b>Econômica</b> (Ser rentável)	É abase sobre a qual se assentam todas as outras	Maximizar o lucro. Compromisso de ser tão rentável quanto possível Manter uma forte posição competitiva Manter um elevado nível de eficiência operacional. Ser bem-sucedida - consistentemente rentável.	-Foco Tradicional de Gerir com foco nas atividades e funções Gerenciais Básicas	-Reinclusão EQS -Aumento na atuação das funções gerenciais básicas com envolvimento social em ajuda humanitária e filantrópica	-Aumento na abrangência do EQS -Início dos Pilares da Espiritualidade em nível incipiente	-Início da Helicoidal Cônica da Espiritualidade -Comportamento Espiritual Reativo	-Expansão da Helicoidal da Espiritualidade -Sinais de alinhamento de ações isoladas -Comportamento Espiritual Defensivo	- Plenitude da Helicoidal da Espiritualidade - Comportamento Espiritual Acomodativo	Plenitude Espiritual Espiritualidade Comportamento Espiritual Proativo
<b>Legal</b> (Obedecer a Lei)	A Lei é a codificação da sociedade do certo e errado; As Leis definem as regras do jogo	Atender, de maneira consistente, às expectativas do governo e da lei. Cumprir as diversas leis nacionais e internacionais e regulamentos. Ser cidadão cumpridor das leis corporativas. Empresa bem-sucedida é aquela que cumpre as obrigações legais. Fornecer bens e serviços que, pelo menos, cumpram os requisitos mínimos legais.	Gerenciar as funções básicas sem olhar para as questões da RS, EQS e Pilares da Espiritualidade.	A empresa demonstra preocupação com as QS por meio de suas Funções Gerenciais; apresenta sinais de envolvimento prático com as questões sociais	A empresa se preocupa com os valores expressos nos pilares da espiritualidade mas com pouca efetividade por parte da empresa, quando muito será percebida como preocupação indireta nos valores implícitos da empresa e com aplicação pelos indivíduos; algumas categorias de RS dão sinais de serem aplicadas, isoladamente, em algumas das áreas gerenciais.	A Espiritualidade dá sinais de efetividade nas ações das pessoas A empresa dá sinais de ações gerenciais segundo os valores dos pilares da espiritualidade, como características balizadoras da economia, ética, legal e filantrópica em resposta aos envolvidos com a empresa; a Helicoidal atua na empresa, mas é pouco percebida. A postura de comportamento de resposta ou a responsividade mostra-se Reativa (faz menos que o necessário, não faz nada voluntariamente só com motivação ou pressão externa) Só para atender às Normas.	A empresa apresenta predisposição em alinhar suas ações básicas gerenciais com o eixo da RSEE, ou seja, com as categorias de RS, EQS e os pilares, numa postura defensiva, admitindo responsabilidade, mas não assume como deveria; faz o mínimo possível dentro do necessário. Faz para atender às exigências social e de mercado para obter maior aceitação.	A postura empresarial assume um comportamento de resposta no sentido da responsividade espiritual proativa. A empresa aceita assumir responsabilidades e faz o necessário. A ação dos valores da espiritualidade assume característica predominante de alinhamento das ações operacionais e estratégicas da empresa na busca da equidade entre as funções e CRS Faz por consciência e aprendizado organizacional.	A empresa assume a postura proativa e inovadora no sentido de se antecipar às responsabilidades, fazendo mais do que é necessário. Expande suas prioridades, busca crescimento e equilíbrio entre as estratégias para concretização do equilíbrio entre as Funções e CRS. A RSEE está expressa em plenitude no Planejamento Estratégico, na mente e na cultura da empresa.
<b>Ética</b> (Seja ético)	Obrigação de fazer o que é certo, justo e equitativo; Evitar danos	Prática consistente com as expectativas dos costumes sociais e normas éticas. Reconhecer e respeitar a evolução ética/novas normas morais adotadas pela sociedade. Evitar que as normas éticas sejam comprometidas a fim de atingir as metas corporativas. A boa cidadania corporativa é definida como "fazer o que é esperado, moral ou ética. Reconhecer a integridade corporativa como comportamento ético que vai além do cumprimento das leis e regulamentos.							
<b>Filantrópica</b> (Seja um bom cidadão corporativo)	Os recursos contribuem para melhorar a qualidade de vida da comunidade	Papéis sociais não obrigatórios e voluntários, além do sentido ético. Realizar, de maneira consistente, as expectativas filantrópicas e beneficentes da sociedade. Auxiliar as artes plásticas e esporte, etc. Gestores e funcionários devem participam de atividades voluntárias e de caridade, em suas comunidades locais. Prestar assistência a instituições públicas e privadas de ensino. Ajudar voluntariamente os projetos de melhoria e de qualidade de vida da comunidade.							

**Quadro 5.1** – Síntese da abrangência das categorias de RSE e detalhamento da escala de medição do nível de Responsabilidade Sócio-Espiritual Empresarial – RSEE

Fonte: Autor



## **Capítulo 6 – CONSIDERAÇÕES FINAIS**

---

Neste capítulo resgata-se o problema de pesquisa, os objetivos essenciais e os principais resultados alcançados na pesquisa; avalia-se o Modelo de Responsabilidade Sócio-Espiritual Empresarial (RSEE), apresentando suas vantagens e limitações; culminando nas considerações finais, seguido das recomendações para novos estudos.

### **6.1 DISCUSSÃO GERAL E COMENTÁRIO DOS RESULTADOS**

O tema desta tese se originou do interesse em compreender melhor o comportamento da Espiritualidade na Responsabilidade Social Empresarial, após observar que muitas empresas e gestores preferem viver como se todos os bens naturais fossem eternos e inesgotáveis, contrários ao foco da Sustentabilidade. Após os estudos preliminares percebeu-se que a Espiritualidade seria um elemento contributivo para melhorar o desempenho das atividades sociais; assim, chegou-se ao problema principal: como incorporar a dimensão de Espiritualidade na avaliação da Responsabilidade Social Empresarial (RSE), a partir do modelo de Carroll (1979) e que servisse de base para avaliar o setor sucroalcooleiro da Paraíba. Neste sentido, os objetivos foram definidos no sentido de propor um Modelo de Avaliação da Responsabilidade Social Empresarial que contemple a dimensão Espiritualidade e como resultado se obteve o Modelo de Responsabilidade Sócio-Espiritual Empresarial – MRSEE.

Na revisão da literatura identificaram-se os elementos que oferecem suporte científico para explicar as teorias e os conceitos, através do esforço de análise e síntese entender e explicar o conhecimento disponível para depois elaborar uma contribuição nova. Desta forma, buscou-se conceituar e fazer uma breve abordagem histórica de responsabilidade social e de Espiritualidade frente ao trabalho na organização, detalhar o modelo de Carroll (1979) e consultar outros modelos de responsabilidade social, para justificar a base conceitual trabalhada.

O princípio da Espiritualidade surge como uma trajetória capaz de afastar o homem do seu egocentrismo egoico, fator este considerado o elemento impulsionador da degradação ambiental e da insustentabilidade.

Com a inclusão do conceito de Espiritualidade nas teorias da organização e posto em prática nos processos gerenciais, não se pretende criar a falsa expectativa de que, a partir daí, não se terá mais degradação do meio ambiente, poluição ou outros danos à natureza, conforme a proposta do ambientalismo radical; mesmo adotando a dimensão Espiritualidade a empresa continuará utilizando insumos e matéria-prima para alimentar seus processos

produtivos, entretanto tais impactos serão minimizados à medida que o nível de espiritualidade aumentar.

É evidente que a maior e mais rápida deterioração da natureza, com suas consequências na alteração dos ecossistemas e nas mudanças climáticas, são causadas pela ação do homem. A transformação do indivíduo frente à necessidade de se atingir a sustentabilidade, direciona-o a extrapolar os conceitos até então trabalhados na Responsabilidade Social. Com a inclusão da Espiritualidade terá seu desempenho progressivamente melhorado à medida que esses valores forem implantados.

Com base no exposto fica evidente, mesmo que de maneira empírica, a necessidade de espiritualizar a empresa como resposta para garantir a melhoria na avaliação do desempenho empresarial em todas as áreas do gerenciamento básico e na área da Responsabilidade Social, para se atingir a sustentabilidade, por meio dos seus princípios de equidade entre as gerações presentes e futuras, com uso racional dos bens naturais para manutenção da capacidade ótima da natureza, em atender às necessidades dos seres humanos.

O estudo demonstra também que a relação harmoniosa entre desenvolvimento e os aspectos da sustentabilidade, no que diz respeito à equidade intergeracional, não é alcançada em função do nível de espiritualidade no qual se encontram a espécie humana, as empresas e as organizações. Mostra ainda que a Espiritualidade tende a fazer emergir, no ser humano, sentimentos elevados, sensações complexas, forças aparentemente ainda não vivenciadas, dúvidas desconfortáveis, questionamentos sobre nossa essência, o que distancia da maneira tradicional predominante na vida dentro das organizações, em que se valoriza o interesse e o foco na carreira, na produção em escala, na contabilidade e nos custos e outras coisas de ordem puramente material; mesmo assim, ali já está imersa a Espiritualidade, só esperando para eclodir. “Explorar nossa Espiritualidade é extrair o que há de mais sadio em nosso ser”.

No tocante aos benefícios que a empresa terá com a espiritualidade na visão dos diversos autores aqui apresentados, identifica-se em relação ao trabalhador maior engajamento, melhoria no senso de coletividade, aumento da criatividade, confiança, respeito ao outro, ao meio ambiente e à natureza, entre diversos outros impactos positivos.

Os resultados da avaliação do modelo de Responsabilidade Sócio-Espiritual Empresarial demonstram que a empresa estudada está saindo do nível moderada e adentrando o perfil classificado como nível levemente satisfatório. Quanto ao desempenho de cada um dos pilares, a percepção dos stakerolders atingiu 84% do nível moderado. Os pilares relativos à Ética e Moral a empresa supera o nível moderado e dá seus primeiros passos no nível levemente satisfatório. Os pilares que obteve melhor desempenho foi a Cidadania Corporativa

(41%), seguido pela Visão (31%) e Deus nos Negócios (21%) do nível levemente satisfatório da escala de RSEE. Assim, conclui-se que a empresa em estudo, demonstra estar superando o nível de RSEE moderada na percepção dos Stakeholders adentrando, inicialmente, no nível levemente satisfatória, com os pilares relativos a ética, a moral e a Deus nos negócios e dando bons passos no nível de RSEE “levemente satisfatória” nos pilares relativo a visão e a cidadania corporativa.

## **6.2. IMPLICAÇÕES TEÓRICAS E PRÁTICAS**

A crítica de Jones (1996), no sentido de que o conceito e o discurso da RSC carecem de coerência teórica, validade empírica e viabilidade normativa é trabalhado, já que o modelo proposto de RSEE gera uma relação proativa na consciência e impulsiona as pessoas a agirem de maneira responsável, na vida pessoal e empresarial. A realidade vivida na organização passa a ser uma coexistência consciente entre vida pessoal e vida no trabalho, diferente do que temos visto nas práticas da RS utilizadas hoje, expressas em relatórios fabricados e publicados por algumas empresas e instituições.

## **6.3 LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES**

É importante destacar que estudos de natureza científica apresentam restrições que, nas ciências sociais, são mais evidentes pela própria complexidade relacionada ao objeto de estudo, que é o próprio ser humano. Essas restrições assumem características inerentes a cada pesquisa e são fatores limitadores que representam caminhos potenciais de pesquisas futuras para melhorar e avançar o tema em estudo. As limitações que se destacam serão comentadas a seguir.

Algumas limitações são provenientes dos caminhos metodológicos escolhidos, no que diz respeito à forma como foi definida a empresa a ser estudada, utilizando-se da técnica de acessibilidade, em função da dificuldade das empresas abrirem suas portas ao estudo, o que limitou a proposta inicial de se fazer um estudo comparativo entre duas empresas de porte diferente, o que validaria o modelo proposto para aplicação em empresas de diversos portes e com maior confiabilidade.

Outra limitação encontrada trata da impossibilidade de se realizar a pesquisa com todas as entidades representativas dos stakerolders, em suas mais diversas áreas, em virtude das limitações de tempo, dinheiro e distância.

Às limitações associadas aos fatores metodológicos pode-se relacionar o tamanho da amostra dos indivíduos pesquisados, por não ser probabilística e sim por acessibilidade, o que dificultou a utilização de estatísticas mais aprofundadas e generalizações quanto à caracterização do nível de Responsabilidade Espiritual Empresarial para o setor do agronegócio na atividade de produção de álcool na Paraíba. Neste sentido, se recomenda em pesquisas futuras, empenho no sentido de estabelecer amostras estatisticamente mais representativas, além da aplicação de outras técnicas de análise estatística para facilitar ainda mais a aplicação dos questionários.

Ao se fazer associação do tema Espiritualidade com a Responsabilidade Social, no aspecto teórico, por ser a pesquisa inédita e os conceitos pouco compreendidos e confundidos simplesmente com religião e filantropia, podem ter criado um viés nos dados coletados quanto à percepção dos entrevistados.

A partir do desenvolvimento do modelo de RSEE diversas pesquisas poderão ser aprofundadas e aprimoradas, principalmente no que diz respeito ao constructo e à escala desenvolvida. Esta escala poderá ser utilizada para investigar a associação da RSEE nos mais diversos contextos, organizacional e empresarial.

Poder-se-á aprofundar o estudo das correlações entre os indicadores de RSEE, definindo-se com maior exatidão as interações existentes entre os mesmos, possibilitando o conhecimento sistêmico das questões abordadas.

Poder-se-á elaborar um modelo de simulação computacional da RSEE, contribuindo na previsão de cenários mais ajustados à realidade vivenciada, com a incorporação da dimensão temporal ao sistema de avaliação.

Realizar estudos para avaliar a viabilidade de aplicação da RSEE nos diversos setores ou departamentos buscando-se, com isto, uma aproximação maior das diferentes realidades existentes no âmbito empresarial, constatadas nas percepções dos colaboradores e registradas durante a aplicação dos questionários desta pesquisa.

Recomendam-se, ainda, a investigação e a aplicação em outros segmentos empresariais e setoriais, tal como o constructo necessita de trabalhos científicos relacionados a problemas:

- Como medir a contribuição do nível de RSEE no desempenho estratégico empresarial?

- Como a RSEE pode ser influenciada pela visão estratégica nos níveis gerencial, operacional e individual?
- Como implantar um programa de desenvolvimento da RSEE?
- Que desafios devem ser superados na implantação da RSEE, junto a programas institucionais em andamento?

Essas são algumas questões que servem de subsídio à realização de novas pesquisas e são potencialmente capazes de fornecer muita contribuição para pesquisadores interessados na área.

Destaca-se, como vantagem do modelo proposto, a facilidade em acompanhar visualmente o desempenho da empresa, por meio de um gráfico que sintetiza a avaliação e no qual se realizam diversas correlações de desempenho entre os pilares e o desempenho geral facilitando, assim, a percepção de onde se deverá agir para melhoria do desempenho empresarial.

Outro ponto positivo está relacionado ao fato da empresa ter muita facilidade em atingir os níveis intermediários de avaliação em virtude das ações nas fases iniciais serem fáceis de realizar, já que estão relacionadas às práticas e ações gerenciais básicas, atividades comuns no processo tradicional de administrar e também por serem de ordem mais física e de maior facilidade de percepção do seu cumprimento.

Por esta razão, a empresa em estudo obteve, de início, uma avaliação geral no nível P5, “Levemente Satisfatória”, mas próxima do limite inferior do intervalo, o que demonstra que suas atitudes e comportamentos frente à RSEE estão mais próximos do nível P4, “Moderada” do que mesmo em atingir o nível P6 “Satisfatória”. Este fato é facilmente explicado quando avaliados os pilares em separado.

Fato semelhante ocorre na avaliação dos Stakeholders em relação ao nível geral, visto que a mesma ficou como P4 “Moderada” influenciando negativamente o desempenho geral, contribuindo conjuntamente com o desempenho Ético e Deus nos Negócios que estão muito próximos do limite inferior do intervalo, o que influencia a avaliação.

Os níveis da escala proposta são subdivididos por meio de quartis demonstram talvez, a necessidade de se criar uma escala com mais níveis ou divisões em níveis secundários de RSEE.

Na empresa, ao atingir os níveis intermediários e desejando atingir também os maiores, o processo será mais trabalhoso e demandará mais subjetividade e empenho por parte das pessoas e da empresa, por ser o próprio processo de desenvolvimento espiritual

descrito por uma curva exponencial, sendo o incremento facilmente atingível e motivador nas fases iniciais, podendo ocorrer, no segundo momento, o inverso, por ser um incremento maior nas fases mais avançadas e exigir mais esforço em menor espaço de tempo, visando obter resultados concretos no crescimento da RSEE, fato que poderá ser desmotivador para a empresa, ou seja, nos níveis maiores o tempo será menor e os resultados maiores e mais rápidos, o que exigirá mais investimentos.

Percebe-se uma das maiores contribuições atribuídas ao modelo de RSEE pelo fato de assegurar uma adequação estratégica da empresa com sua cultura, alinhando-as de forma dinâmica para se atingir a sustentabilidade, podendo ser aplicado de duas maneiras, na forma de autoavaliação, em que a empresa poderá se autoconhecer, ou na forma de consultoria externa ao ser avaliado por outras instituições.

O conceito de RSEE se apresenta como ferramenta contra a servidão corporativa que busca o desenvolvimento irracional e o aniquilamento da natureza; contribuirá na luta pelo estabelecimento de uma nova ordem mundial, mais harmônica e humanista, através do desenvolvimento espiritual das pessoas das organizações e consequente preservação ambiental proveniente da consciência ecológica, da qualidade de vida, da humanização do trabalho e do exercício dos direitos à cidadania.

A RSEE parece utopia frente ao paradigma da incongruência humana ou mesmo por ser a espiritualidade uma condição metafísica, mas é uma realidade em longo prazo, por ser a alma humana inteligente, sensível e movida pela vontade. A RSEE surge como uma porta que se abre na direção de dar sentido aos negócios; uma janela alternativa aos sistemas opressores do capital para que gestores e empresários se humanizem, humanizando seus negócios; é uma pequena fresta que se abre à consciência empresarial; é um caminho, é um leque, é um ângulo obtuso que se abre para novas pesquisas, por carecer de mais aprofundamentos e detalhamentos em campos diversos.

A RSEE ainda parece utopia, porque é um termo cunhado em um simples trabalho, tipo este, e poderá ficar, esquecido em uma prateleira de canto, numa biblioteca qualquer ou mesmo ser mais um termo criado para se ter o título de tese, por ser inédito; pode perder a denominação, aqui estabelecida, com o passar do tempo, mas a essência conceitual do que foi cunhado seguirá o rumo da imprevisibilidade do ser humano, como um filete d'água que alimenta o fluxo de um rio e ninguém pode contê-lo.

## REFERÊNCIAS

ACAR, W, AUPPERLE, K. E., LOWY, R. M. **An Empirical Exploration of Measures of Social Responsibility across the Spectrum of Organizational Types**. International Journal of Organizational Analysis, Vol. 9, N.º1, p. 26-57. 2001.

ANDREWS, David. **A Spirituality for sustainability: Heart and Soul for the Long Haul**. The Center for Rural Community Leadership & Ministry. Canada. 2009. Disponível em: <http://www.circle-m.ca/conferences-and-events/documents/SpiritualityforSustaninability-DavidAndrews.pdf> . Acesso em: outubro de 2009.

ALMEIDA, A. A. **Brejo Paraibano: contribuição para o inventário do patrimônio cultural**. João Pessoa: Museu do Brejo Paraibano, 1994.

ALMEIDA, H. **Brejo de Areia: memórias de um município**. Rio de Janeiro: Departamento de Imprensa Nacional, 1958.

ARAÚJO, Ivanildo Fernandes. **Modelo de gestão administrativa para empresas de pequeno porte**. Dissertação (Mestrado Ciências da Sociedade – área de concentração Administração Participativa) – Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa - Universidade Estadual da Paraíba, 1999, 289p.

ASHLEY, P. A.; COUTINHO, R. B. G.; TOMEI, P. A. **Responsabilidade social corporativa e cidadania empresarial: uma análise conceitual comparativa**. In: Encontro da ANPAD, 24. Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: ANPAD, 2000. p. 7-22.

ASHLEY, P. A. ;MACEDO SOARES. Diana. **Um Modelo Conceitual para a incorporação de Responsabilidade Social à Governança das relações negócio-sociedade**. In: Encontro da ANPAD, 25., 2001, Campinas. **Anais...**Campinas: ANPAD, set 2001. 1 CD.

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

ASHMOS, D. and DUCHON, D. (2000) **Spirituality at work**, Journal of Management Inquiry, 9, 134-145.

AUPPERLE, K. E., CARROLL, A. B., HATFIELD, J. D. **An Empirical Examination of the Relationship between Corporate Social Responsibility and Profitability**. Academy of Management Journal, Vol. 28, N.º 2, p. 446- 463. 1985.

BARBOSA, E. Tavares. SILVA, I. G. Pereira da. BANDEIRA, Lucilene K. Rodrigues. TEMOCHE, César Augusto Ruiz. **Responsabilidade social das usinas do setor sucroalcooleiro: uma análise do nível de investimento em aspectos sociais internos, externos e ambientais**. Universidade Federal da Paraíba – UFPB. *SEGeT* – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. 2007.

BARROS, Raquel Andrade, DANTAS, Leiliam Cruz, GUIMARÃES, Luiz Eduardo Cid. **Inovação e participação: o caso das pequenas empresas do setor sucroalcooleiro artesanal**. II SEPRONe – Campina Grande, PB, Brasil, 4 a 6 de Setembro de 2007.

BARROS, Reynaldo. Energia para um novo mundo. CREA-RJ. 2008.

BATISTA, Eliezer. CAVALCANTI, R. FUJIHARA, M.A. **Caminhos da Sustentabilidade no Brasil**. São Paulo: Terra das Artes Editora, 2005.

BELLEN, Hans Michael van. **Indicadores de sustentabilidade: uma análise comparativa**. 2002. (Tese) Doutorado em Engenharia de Produção – Departamento de Engenharia da Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

BELLEN, Hans Michael van. **Indicadores de sustentabilidade: uma análise comparativa – reimpressão** – Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.

BIBERMAN, J.; WHITTY, M. **A postmodern spiritual future for work**, Journal of Organizational Change Management, v. 10, nº 2 1997. Disponível em: <http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewContentItem.do?contentType=Article&hdAction=lnkpdf&contentId=1410966>. Acesso em: 10/06/2009.

BOFF, Leonardo. **Dignitas Terrae- Ecologia: grito da terra, grito dos pobres**. São Paulo: Editora Ática, 2000.

\_\_\_\_\_. **Espiritualidade - um caminho de transformação**. Sextante - 2007 - 94pg.

BRAGATO, I. RASERA. SIQUEIRA, E. STRADIOTTO. GRAZIANO, Graziela Oste. SPERS, Eduardo Eugênio. **O Processo Produtivo do Açúcar e Álcool Compensado Pelas Ações De Responsabilidade Social Corporativa Das Usinas de Cana-de-Açúcar**. XXVI ENEGEP - Fortaleza, CE, Brasil, 9 a 11 de Outubro de 2006.

CACIOPPE, R. **Creating spirit at work: re-visioning organization development and leadership** – Parte 1. Leadership & Organization Development Journal, v. 21, nº 1/2, p 485-4, 2000.

CAVANAGH, G F. **Spirituality for managers: context and critique**. Journal of Organizational Change Management, v 12, nº 3, p. 186-199, 1999.

CARROLL, Archie B. **A three-dimensional conceptual modelo of corporate performance**. Academy of Management Review; oct 1979; 4. ABI/INFORMA Global. Pg 497- 505.

\_\_\_\_\_. **The Pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders**. Business Horizons, v. 34, n. 4, p. 39-48, 1991.

\_\_\_\_\_. **Corporate social responsibility**. Business and Society, v. 8, n.3, p. 268-295, 1999.

\_\_\_\_\_. **Social issues in management research**. Business and Society, v. 33, n. 1, p. 5- 29., 2004.

CERVO, Amado Luiz & BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**. 4. ed. São Paulo: Makron Books, 1996.

CESNIK, Roberto; MIOQUE, Jacques. **Melhoramento da cana-de-açúcar**. Brasília, DF: Embrapa. 2004.

CLEGG, Stewart; HARDY, Cynthia; NORD, Walter R. (Orgs.). **Handbook de estudos organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais**, v.1. São Paulo: Atlas. 1999.

DELAI, Ivete ; TAKAHASHI, Sérgio . **Uma proposta de modelo de referência para mensuração da sustentabilidade corporativa**. In: Encontro Nacional sobre Gestão Empresarial e Meio Ambiente, 2007, Curitiba. Anais do IX Encontro Nacional Sobre Gestão Empresarial e Meio Ambiente, 2007.

DEPONTI, C. M. *et al.* **Estratégia para construção de indicadores para avaliação da sustentabilidade e monitoramento de sistemas**. In: Agroecologia e desenvolvimento rural sustentável. Porto Alegre. v.3(4): 44-52. 2002.

DUCHON, D.; PLOWMAN, D. A. **Nurturing the spirit at work: impacto n work unit performance**. The Leadership Quartely, v 16,nº 5, p. 807-833, 2005.



EGRI, Carolyn P.; PINFIELD, Laurence T. **As organizações e a biosfera: ecologia e meio-ambiente**. In: CLEGG, Stewart; HARDY, Cynthia; NORD, Walter R. (Orgs.). Handbook de estudos organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais, v.1. São Paulo: Atlas. 1999.

EISLER, Riane; MONTOURI, Alfonso. **The human side of spirituality**, in: GIACALONE , Robert A. and JURKIEWICZ, Carole L. Handbook of wokplace Spirituality and Organizational Performance. M.E. Sharpe, New York, 2003.

ELM, Dawn R. **Honesty, Spirituality, and performance at work**. In: GIACALONE , Robert A. and JURKIEWICZ, Carole L. Handbook of wokplace Spirituality and Organizational Performance. M.E. Sharpe, New York, 2003.

FARIAS, Talden. **Álcool combustível: velhas idéias, novas perspectivas**. Disponível em: <http://www.paraibaonline.com.br/coluna.php?id=40>. Acesso em 10/04/2009.

Federação das Indústrias do Estado da Paraíba – CD - **Cadastro Industrial 2006**, FIEP- 2006

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

FREDERICK, William C. Moving to CSR4: **What to pack for the trip**. **Business and Society**. v. 37, n. 1, p. 40-59, mar. 1998.

FREITAS, Maria Ester de. **Cultura organizacional: identidade, sedução e carisma?** 4ª Ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2002

FRY, L. W. **Toward a theory of spiritual leadership**. *The Leadership Quartely*, v. 14, p 693-727, 2003.

FURNHAM, Adrian. **Ethics at Work: Money, spirituality, and happpiness**. In: GIACALONE , Robert A. and JURKIEWICZ, Carole L. Handbook of wokplace Spirituality and Organizational Performance. M.E. Sharpe, New York, 2003

GAIÃO, Brunno F.; SILVA.T.A ; VASCONCELOS, A.C.F ; LIRA, W. S.; ANDRADE.E.O . **Análise da Implementação de Práticas de Responsabilidade Sócio-empresarial através das Relações com os Stakeholders**:. In: XI Encontro Nacional de Gestão Empresarial e Meio Ambiente, 2009, Fortaleza. XI ENGEMA 2009, 2009.

GARRIGA, Elisabet; MELÉ, Domènec. **Corporate Social Responsibility – Theories: Mapping the Territory**, *Journal of Business Ethics*, vol.53, p. 51-71. 2004.

GARCIA-ZAMOR, J. C. **Workplace spirituality in the United States and former East Germany**. In: GIACALONE , Robert A. and JURKIEWICZ, Carole L. Handbook of wokplace Spirituality and Organizational Performance. M.E. Sharpe, New York, 2003.

GIANCALONE, Robert. A. JURKIEWICZ. **Toward a science of workplace spirituality**. In: GIACALONE, Robert A. and JURKIEWICZ, Carole L. Handbook of wokplace Spirituality and Organizational Performance. M.E. Sharpe, New York, 2003.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa em educação ambiental**, cap. 24 pag. 577- in PHILIPPI Jr, Arlindo, PELICIONI, Maria Cecília. Educação ambiental e sustentabilidade. Barueri, SP: Manole, 2005.

GIBBONS, Paul. **Spirituality at work: a pre-theoretical overview**. Articles on leadership, philosophy, psychology, management, fatherhood, spirituality and change. M.Sc. in Organizational Behavior Birkbeck College University of London. 02 February 2007. Disponível em:

<http://www.paulgibbons.net/publications/downloads/SpiritualityAtWork.pdf> Acesso em: 25 junho de 2009.

GOLDEMBERG, J.; COELHO, S.T.; LUCON, O.S.; **Ethanol learning curve: the Brazilian experience; Biomass & Bioenergy**, v. 26, n.3, p. 301-304, Mar. 2004.

GONSALVES, Elisa Pereira. **Conversas sobre iniciação à pesquisa científica**. 3. ed. Campinas, SP: Editora Alínea, 2003 80p.

GUILLORY, Willian A. **The Living Organization, Spirituality in the workplace- A guide for adapting to chaotically changing workplace**. Salt Lake City, Utah USA: Innovations International. 2001

HAMMES, Valeria Sucena. **Julgar - percepção do impacto ambiental**. Volume 4. São Paulo: Editora Técnica Globo, 2007

HAWLEY, J. **O redespertar espiritual no trabalho: o poder do gerenciamento dharmico**. Rio de Janeiro: Record, 1995.

HELENO, Maria Lizete Lopes. **Avaliação do impacto da implantação da Responsabilidade Social através das Relações com os Stakeholders**. Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra. Dissertação de Mestrado em Estratégia Empresarial. Junho/2008.

HEPBURN, Cameron. **Valuing the far-off future: discounting and its alternatives** in: ATKINSON, Giles; DIETZ Simon; NEUMAYER, Eric. **Handbook of sustainable development**. 2005.

IBASE. Disponível em: <<http://www.ibase.br>>. Acesso: agosto de 2009.

INGRESOLL, R.E. **Spiritual wellness in the workplace**. In: GIANCALONE, R. A.; JUREKIEWICZ, C.I (Ed). **Handbook of workplace spirituality and organizational performance**. New York: M. E. Sarpe, 2003. p. 289-299.

JONES, M. **Missing the forest for the trees: A critique of the Social Responsibility concept and discourse**. *Business and Society*, v. 35, n. 1, p. 7-41, 1996.

KING,S; NICOL, D. M. **Organizational enhancement through recognition of individual spirituality: reflections of Jaques and Jung**. *Journal of Organizational Cnge Management*, v '2, nº 3, 1999. Disponível em:

<<http://proquest.umi.com/pqdweb?did=117542718&Sid=2&Fmt=2&clientId=181110&RQT=309VName=PQD>>. Acesso em 20/05/2009.

KINJERSKY, V., SKRYPNEK, B.J. **A human ecologia model of spirit at work**, *Journal of Manegement, Spirituality & Religion*, 3(3), 2006. pp. 232-239.

KINJERSKI, V. **The Interconnectedness of Personality, Personal Actions, Organizational Features, and the Paths to Spirit at Work**, Unpublished Dissertation, University of Alberta, Edmonton, 2004.

KINJERSKI, V.M. and SKRYPNEK, B.J. **Defining spirit at work: Finding common ground**, *Journal of Organizational Change Management*, 17, 26-42, 2004

KINJERSKI, V. and SKRYPNEK, B.J. **The spirit at work project: Creating positive outcomes in long-term care**, 10<sup>th</sup> Annual Long Term Care Winter Conference, Jasper, Alberta. 2006.

KORAC-KAKABDASE, N.; KOUZMIN, A.; KAKABDASE, A. **Spirituality and leadership práxis**. *Journal of Manegerial Psychology*. V. 17, nº 3, 9 165-183, 2002.

KRAEMER, Tânia Henke. **Modelo econômico de controle e avaliação de impactos ambientais - MECAIA** – Tese, Universidade Federal de Santa Catarina Pós-Graduação em Engenharia de Produção no Programa de Pós-Graduação, Florianópolis, SC, 191 págs., outubro de 2002.

LIND, R.C. **Analysis for intergenerational decisionmaking**, in P.R. Portney and J.P. Weyant (eds), *Discounting and Intergenerational Equity*, Washington, DC: Resources for the Future, pp. 173-180, 1999.

LIRA, W. Silveira ; SANTOS, M. J. dos; ARAÚJO, Lincoln Eloy; Renato KILPP ; SILVA, B. B. da. **Desenvolvimento Sustentável: Conceitos e Controvérsias**. In: LIRA, W Silveira; LIRA, H. de Lucena; SANTOS, Maria José dos; ARAÚJO, Lincoln Eloy. (Org.). **Sustentabilidade: Um enfoque sistêmico**. 01 ed. Campina Grande: EDUEP- Editora da Universidade Estadual da Paraíba, 2008, v. 01, p. 19-36.

LIRA, W. S. ; CÂNDIDO, G.A. **Responsabilidade Social Corporativa: uma análise a partir da visão dos gestores hospitalares**. In: Encontro Nacional de Gestão Empresarial e Meio Ambiente, 2008, Porto Alegre. Anais do Encontro Nacional de Gestão Empresarial e Meio Ambiente, 2008. v. 1. p. 229-243.

LOONEY, R.A. and BREWER, E.W. **Spirituality in the nursing workplace**, in G. BIBERMAN, and A. ALKHAFIJI, (Eds.), *Business Research Yearbook: Global Business Perspectives*, Vol. X. Saline, MI: Publication of the International Academy of Business Disciplines. 1028-1032, 2003.

LOUETTE, Anne. **GESTÃO DO CONHECIMENTO: compêndio para a sustentabilidade: ferramentas de gestão de responsabilidade socioambiental/ organização**. – São Paulo: Antakarana Cultura e Artes e Ciência, 2008.

MACÊDO. Nívea Marcela M. Nascimento. Diagnóstico das percepções de responsabilidade a partir do modelo tridimensional de performance social: o caso de uma empresa do setor têxtil. Dissertação (Mestrado) – UFPB/CT. João Pessoa. 2010.

MAIGNAN, I, FERRELL, O.C., HULT, G. T.M (1999). **Corporate Citizenship: Cultural Antecedents and Business Benefits**. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol 27, N.º4, p. 455-469. 1999.

MALHOTRA, Naresh. *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*; trad. Nivaldo Montingelli Jr e Alfredo Alves de Farias. 3 ed. Porto Alegre: Boofmam. 2001.

MATURANA, Humberto. **Emoções e linguagem na educação e na política**. Belo Horizonte: Editora da UFMG, 4ª reimpressão, 2005.

MCNICOLL, Geoffrey. **Population and sustainability**. In: HEPBURN, *Cameron*. *Valuing the far-off future: discounting and its alternatives* in: ATKINSON, Giles; DIETZ Simon; NEUMAYER, Eric. **Handbook of sustainable development**. 2005.

MILLIMAN, J., CZAPLEWSKI, A.J., and FERGUSON, J. **Workplace spirituality and employee work attitudes: An exploratory empirical assessment**, *Journal of Organizational Change Management*, 16, 426-447. 2003.

MITROFF, I. I. **On the fundamental importance of ethical management: why management is the most important of all human activities**. *Journal of Management Inquiry*, v. 7, nº 1, p. 68-79, 1998.

\_\_\_\_\_. and DENTON, E. **A study of spirituality in the workplace**. *Sloan Management Review*, 40(4), 83-92. 1999.

\_\_\_\_\_. **Business not as usual: reflections on spirituality in the workplace**, In: PAUCHANT, T. C. (Ed.) *Ethics and spirituality at work: hopes and pitfall od the search for meaning in organizations*. Westport: Quorum Books: p. 35-44. 2002.

MOORE, T. W.; CASPER, W. J. **An examination of proxy measures of workplace spirituality: a profile model of multimimensional constructs**, *Journal of Leadership & Organizational Studies*, v. 12, n 4, p 109-118, 2006.

MORAIS, Henrique Bonifácio de; MARIZ, Mateus Rangel; MATTOS, Karen Maria da Costa. **Etanol: oportunidades e ameaças ao Brasil**. II SEPRONe – Campina Grande, PB, Brasil, 4 a 6 de Setembro de 2007.

MORAES, Maria Cândida; VALENTE, José Armando. *Como pesquisar em educação a partir da complexidade e da transdisciplinaridade?*. São Paulo: Paulus, 2008.

MOXLEY, R.S. **Leadership & spirit: breathing new vitality and energy into individuals and organizations**. San Francisco: Jossey-Bass, 2000.

NECK, C. P.; MILLIMAN, J. F. **Thought self-leadership: finding spiritual fulfillment in organizational life**. *Jornal of Managerial Psychology*, v. 9, nº 6. 1994.

NORTON Bryan G. **Ethics and sustainable development: an adaptive approach to environmental choice**, in: HEPBURN, Cameron. *Valuing the far-off future: discounting and its alternatives in: ATKINSON, Giles; DIETZ Simon; NEUMAYER, Eric. Handbook of sustainable development*. 2005.

ODUM, Eugene P.; BARRET, Gary W. **Fundamentos de ecologia**. Tradução Pégasus Sistemas e Soluções. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

PASCHOALINI, Eliana Miranda, et al. **Responsabilidade social corporativa no setor sucroalcooleiro no norte do estado de São Paulo**. VII Encontro da Sociedade Brasileira de Economia Ecológica” - Fortaleza, 28 a 30 de novembro de 2007.

PAULISTA, Geralda. VARVAKIS, Gregório. MONTIBELLER-FILHO, Gilberto. **Espaço emocional e indicadores de sustentabilidade**. *Ambiente & sociedade Print version* ISSN 1414-753X .Ambient. soc. vol.11 no.1 Campinas Jan./June 2008.

**PARAÍBA**. *Perfil tecnológico dos engenhos de cana-de-açúcar do Brejo Paraibano*. Secretaria da Indústria, Comércio, Turismo, Ciência e Tecnologia. Areia, 1998. (Relatório).

PEREIRA, R.; **Aumento da produção de álcool opõe usineiros e ambientalistas**, jornal O Estado de São Paulo, 20 agosto de 2006.

PEREIRA, Wolney Afonso. **Proposição de um modelo analítico dos estágios da responsabilidade social corporativa** – Dissertação de Mestrado Profissionalizante apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração das Faculdades Ibmec, como requisito parcial necessário para a obtenção do título de Mestre em Administração. Rio de Janeiro: Faculdades Ibmec. 2006.

PFEFFER, J. **Business and the spirit: management practices that sustain values**. In: GIACALONE Robert A. and JURKIEWICZ, Carole L. *Handbook of wokplace Spirituality and Organizational Performance*. M.E. Sharpe, New York, 2001.

PIACENTE, Fabrício José; PIACENTE, Erik Augusto. **Desenvolvimento Sustentável na Agroindústria Canavieira: uma discussão sobre os resíduos**. Disponível em: <http://www.cori.unicamp.br/IAU/completos/Desenvolvimento%20Sustentavel%20Agroindustria%20Canavieira%20uma%20discussao%20sobre%20os%20residuos.doc> . Acesso em 20/05/2009.

QUAZI, A. M; O'BRIEN, D. **An empirical test of a cross-national model of corporate social responsibility.** Journal of Business, 25. P. 33-51, 2000. USA, 2000.

REGO, Arménio.; CUNHA, Miguel Pinha.; SOUTO, Solange. **Espiritualidade nas organizações e comportamento organizacional.** RAE-eletrônica. Fundação Getúlio Vargas – Escola de Administração de Empresas de São Paulo – v.6, n. 2, 12, jul/dez. 2007.

ROBINS, P. Stephen. **Comportamento organizacional;** tradução técnica Reynaldo Marcondes. 11. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

SANTARÉM, Robson G. **Autoliderança: refletir, despertar, sensibilizar e conscientizar:** Palestra realizada no IX Congresso Amazrtônico de Gestão de Pessoas, Conscientizar RH para transformar. Manaus. 2009. Disponível em: [www.abrham.com.br/portal/hotsite/folder2009.pdf?PHPSESSID](http://www.abrham.com.br/portal/hotsite/folder2009.pdf?PHPSESSID). Acesso em 10/09/2009.

SATO, M.; SANTOS, J. E. **Agenda 21 em sinopse..** Programa de Pós-Graduação em Ecologia e Recursos Naturais, Universidade Federal de São Carlos - São Carlos, 1996.

SCHWARTZ, Mark. **S. God as a managerial satakeholder?** Journal od Business Ethics, v 66, nº 2-3, p 291-306, 2006. Disponível em: <http://philpapers.org/rec/SCHGAA>. Acesso em outubro de 2009.

**SENAR PB.** Safra da cana na Paraíba vai reduzir preço do álcool no NE. Publicado em 04-09-2008. <http://www.senarpb.com.br/noticias.php?id=111> Acesso em 20/06/2008.

SILVA, Severino Celestino da, **Analisando as Traduções Bíblicas: refletindo a essência da mensagem bíblica.** 4. Ed.- João Pessoa: Idéia, 2002.

SIROTA, D.; MISCHLIND. L.A; MELTZER, M.I **The enthusiastic employee: how companies profit by giving workers what they want.** Wharton school Publishing. New Jersey, (2005).

SKARKIS, B. **Sistemática e Metodologia de Projeto.** Apostila, UNICAMP-FEC, Campinas, SP, 1992.

SOARES, Rita de Cássia Murta Rocha. **A particularidade da responsabilidade social no setor sucroalcooleiro de Alagoas.** Dissertação (mestrado em Serviço Social) Orientador: Maria Virgínia Borges Amaral. – Universidade Federal de Pernambuco. Centro de Ciências Sociais Aplicadas. Recife, 2003.

SUDENE & FUNDAÇÃO INSTITUTO TECNOLÓGICO DO ESTADO DE PERNANBUCO. **Indústria do Alcool no Nordeste,** 2ª edição. Recife, 1984.

THOMPSON, W. D. **Can you train people to be spiritual?** Training & Development, v. 54, nº 12, p 18-19, dec. 2000.

TOBIAS, José Antônio; **Como fazer sua pesquisa.** São Paulo, SP, AM edições, 1992.

ÚNICA-**União da Indústria de Cana-de-açúcar.** Disponível em: <http://www.unica.com.br/>. Acesso em 10.09.2009.

VASCONCELOS, Anselmo Ferreira. **Espiritualidade no ambiente de trabalho: dimensões, reflexões e desafios-** São Paulo: Atlas, 2008.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 10ª edição, 2009.

WELSH, M.A.; DEHLER, G. **The experience of work: spirituality and the new workplace.** In: GIACALONE , Robert A. and JURKIEWICZ, Carole L. Handbook of wokplace Spirituality and Organizational Performance. M.E. Sharpe, New York, 2003.

WHITE JR., R. D. **Drawing the line: religion and spirituality in the workplace.** In: GIACALONE , Robert A. and JURKIEWICZ, Carole L. Handbook of wokplace Spirituality and Organizational Performance. M.E. Sharpe, New York, 2003.

WILLIAMS, O. F. **Business, religion, and, spirituality: a new synthesis.** Notre Dame: University of Notre Dame Press, 2003.

WOOD, D. **Corporate social performance revisited.** Academy of Management Review, vol. 16, n. 4, p. 691-718, 1991.

YOUSSEF, Carole M.; LUTHANS, F. **A positive organizational behavior approach to ethical performance.** In: GIANCOLONE. Robert. A. and JURKIEWICZ, Carole L; DUNN, Craig; Positve psychology in business ethics and corporate responsibility. Louisiana State University. New York, 2006.

ZSOLNAI, L **Spirituality and managemet.** In Spirituality and ethics in management. Dordrecht: Kluwer Academic Publischers, 2004.

## OUTRAS BIBLIOGRAFIAS CONSULTADAS

ALBRECHT, Karl. **Inteligência Social**, M. Books do Brasil Editora Ltda. São Paulo . 2006.

ALVES, F. J. C. **Políticas públicas compensatórias para a mecanização do corte de cana crua: indo direto ao ponto**. Ruris (Campinas), v. 03, p. 145-165, 2009

ALVES, F. J. C.. **Saúde e Trabalho no Corte de Cana em São Paulo**. Coletiva - Revista Eletrônica de Jornalismo Científico, v. 2, p. 20-40, 2010.

EMMONS, R.A. **Is spirituality an intelligence? Motivation, cognition, and the psychology of ultimate concern**, The International Journal for the Psychology of Religion, 10, 3-26, 2000.

FAIRHOLM, G.W. **Spiritual leadership: Fulfilling whole-self needs at work**, Leadership & Organizational Development Journal, 17, 1996. pp 11-17.

GEORGE, L.K., LARSON, D.B., KOENIG, H.G., and MCCULLOUGH, M.E. **Spirituality and health: What we know, what we need to know**, Journal of Social and Clinical Psychology, v 19,. 2000. pp.102-116.

GROEN, J. **How leaders cultivate spirituality in the workplace: What the research shows**, *Adult Learning*, v12, 20-21, 2003.

JACOBSON, S. **Spirituality and Transformational Leadership in Secular Settings: A Delphi Study**, Anabridgement of an unpublished dissertation. Seattle University, 1994.

KINJERSKI, V. and SKRYPNEK, B.J. **The paths to spirit at work**, Unpublished manuscript University of Alberta, Edmonton, 2005.

KINJERSKI, V. and SKRYPNEK, B.J. **Creating organizational conditions that foster spirit at work**, Leadership and Organization Development Journal, vol. 27, 2006. pp.280-295.

LÍPPI, Flávia. **Spiritual coaching**. Matrix. ISBN 978-85-63536-24-2.

SRIKUMAR, S. Rao. **Felicidade no Trabalho: Seja Resiliente, Motivado e Bem-sucedido, não importa o que acontecer**. Alta Books Editora, 2011.

## **ANEXOS**

**I - Questionário de Responsabilidade Social Empresarial**

**II - Questionário de Responsabilidade Sócio-Espiritual Empresarial**



## I - QUESTIONÁRIO DE RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL

**Universidade Federal de Campina Grande**  
**Programa de Pós-Graduação em Recursos Naturais**  
**Doutorando: Ivanildo Fernandes Araujo**  
**Orientador: Dr. Carlos Alberto de Azevedo**

Prezado Senhor(a)

Estou desenvolvendo um estudo sobre a relação da Responsabilidade Social Empresarial com a Espiritualidade, esse trabalho faz parte da construção da tese de doutorado no Programa de Pós-Graduação em Recursos Naturais da UFCG. Com esta pesquisa pretende-se criar um **Modelo de Avaliação da Responsabilidade Social Empresarial (RSE) que contemple a dimensão de Espiritualidade**. A fase exploratória da pesquisa permitiu a identificação de quatro dimensões da RSE que provavelmente integram o referido construto, quais sejam: econômica, social, ambiental e filantrópica. A criação de novos atributos de Espiritualidade para estabelecimento desse Modelo se dará a partir desta pesquisa. Neste sentido, contando com a vossa preciosa experiência na empresa, venho solicitar vossos préstimos no sentido de contribuir com a avaliação dos itens constantes deste questionário. Sua opinião é muito importante.

Agradeço a vossa preciosa colaboração!

Ivanildo Fernandes Araujo  
Profº UAEP/UFCG/Doutorando

**Perfil do respondente**

**Sexo** Feminino Masculino

**Idade:** \_\_\_\_\_ anos

**Estado Civil** Solteiro casado divorciado viúvo

**Escolaridade** 1º e 2º ciclo 3º ciclo secundário superior

Função que desempenha na empresa: \_\_\_\_\_

Tempo de serviço na empresa: \_\_\_\_\_ anos e \_\_\_\_\_ meses

**Perfil da Empresa**

Nome ou Razão Social da Empresa: \_\_\_\_\_

Número de empregados: \_\_\_\_\_

Número de empregados no período do corte da cana: \_\_\_\_\_

**Sistema de Gestão**

A empresa possui algum Sistema de Gestão certificado ou em processo de certificação?

Não  Sim  Se sim, indique qual(is) \_\_\_\_\_

A empresa elabora relatórios de sustentabilidade ou balanço social? Não  Sim  Se

sim, indique qual(is) \_\_\_\_\_

Capacidade instalada na empresa

Moagem de cana-de-açúcar

Cana processada (ton) \_\_\_\_\_ (t)

Açúcar produzido (ton) \_\_\_\_\_ (t)

Álcool produzido (m<sup>3</sup>) \_\_\_\_\_

    Álcool anidro (m<sup>3</sup>) \_\_\_\_\_

    Álcool Hidratado (m<sup>3</sup>) \_\_\_\_\_

Área agrícola cultivada \_\_\_\_\_ (ha)

Produção de cana /hectare \_\_\_\_\_ (t/ha)

Número de colhedoras mecânicas \_\_\_\_\_

Quantidade de cana colhida sem queimar \_\_\_\_\_ (t)

**Questão avaliada**

**Com base nas suas experiências, distribua a pontuação de 1 a 5 em cada um dos seguintes conjuntos de práticas/orientações, priorizando do mais importante com o número 1(um) e aquele menos importante com o número 5 (cinco)**

1. A consistência da gestão de uma empresa deve ser avaliada em função:	<input type="checkbox"/> Da maximização dos lucros <input type="checkbox"/> Do cumprimento da legislação em vigor <input type="checkbox"/> Da implementação de ações filantrópicas <input type="checkbox"/> Do cumprimento das normas da sociedade e das normas éticas <input type="checkbox"/> Da valorização do ser humano
2. A responsabilidade social empresarial deve ser definida como:	<input type="checkbox"/> Fazer aquilo que a legislação nacional e comunitária impõem <input type="checkbox"/> Providenciar ações de voluntariado à comunidade <input type="checkbox"/> Atuar em função das regras éticas e morais <input type="checkbox"/> Garantir a maior rentabilidade da empresa <input type="checkbox"/> Respeito ao ser humano, ao meio ambiente e à natureza
3. A responsabilidade social empresarial é importante porque permite:	<input type="checkbox"/> Promover um apoio às instituições educacionais públicas e privadas <input type="checkbox"/> Assegurar um bom nível de eficiência operacional <input type="checkbox"/> Garantir que a empresa é cumpridora dos pontos de vista social e empresarial <input type="checkbox"/> Reconhecer e respeitar as normas éticas/morais adotadas pela sociedade <input type="checkbox"/> Gerenciar seus processos de forma integrativa entre ser humano e a natureza
4. A atitude empenhada da responsabilidade social empresarial:	<input type="checkbox"/> Se beneficia de vantagens financeiras <input type="checkbox"/> Promove atividades de voluntariado à comunidade <input type="checkbox"/> Garante o cumprimento da legislação em vigor <input type="checkbox"/> Proporciona a implementação de comportamentos morais e éticos <input type="checkbox"/> Valoriza as crenças e valores espirituais dos colaboradores
5. A responsabilidade social empresarial é importante porque:	<input type="checkbox"/> Permite a participação voluntária em projetos da sociedade que promovam uma "qualidade de vida" <input type="checkbox"/> Promove a existência de bens e/ou serviços que cumpram os requisitos mínimos legais <input type="checkbox"/> Evita comprometer as normas da sociedade com o objetivo de atingir seus meios <input type="checkbox"/> Aproveita as oportunidades para aumentar o valor das ações <input type="checkbox"/> Valoriza o ser humano de maneira holística
6. A responsabilidade social empresarial é importante, pois:	<input type="checkbox"/> Consegue reconhecer que nem todos os meios justificam os fins <input type="checkbox"/> Garante o cumprimento com a legislação em vigor <input type="checkbox"/> Auxilia a empresa na definição de ações de voluntariado <input type="checkbox"/> Mantém uma posição competitiva forte <input type="checkbox"/> Valoriza o social como responsabilidade da organização
7. A responsabilidade social empresarial é importante pois:	<input type="checkbox"/> Reconhece a integridade corporativa e promove o comportamento ético em conformidade com a legislação em vigor <input type="checkbox"/> Incentiva o cumprimento imediato das novas leis e das decisões judiciais <input type="checkbox"/> Mantém um elevado nível de eficiência operacional <input type="checkbox"/> Mantém uma política dinâmica relativa às ações de voluntariado <input type="checkbox"/> Mantém o capital humano envolvido com as questões sociais e ambientais
8. A responsabilidade social empresarial pode ser considerada uma medida de avaliação do desempenho social, através da:	<input type="checkbox"/> Existência de comportamentos filantrópicos <input type="checkbox"/> Rentabilidade consistente <input type="checkbox"/> Conformidade com a legislação em vigor <input type="checkbox"/> Conformidade com as normas, costumes e leis informais <input type="checkbox"/> Harmonia com a natureza
9. A responsabilidade social empresarial é importante pois:	<input type="checkbox"/> Pode permitir que as oportunidades de negócio garantam bom retorno <input type="checkbox"/> Estimula a participação dos membros da empresa em ações de voluntariado <input type="checkbox"/> Incentiva o cumprimento rigoroso da legislação em vigor, regulamentação e decisões judiciais <input type="checkbox"/> Reconhece que as leis informais e os códigos de ética sejam tão importantes como as leis escritas <input type="checkbox"/> Estimula e valoriza as questões da espiritualidade ao cabedal de ações práticas pelos indivíduos

10. É importante que o gestor maximize o desempenho financeiro, através:	<input type="checkbox"/> Da utilização de qualquer meio competitivo disponível <input type="checkbox"/> Do cumprimento da legislação em vigor e/ou regulamentos aplicáveis <input type="checkbox"/> Da satisfação simultânea das restrições legais e éticas <input type="checkbox"/> Da consideração das regras legais, éticas e filantrópicas da sociedade <input type="checkbox"/> Dos valores intrínsecos do ser humano, que impulsiona a consciência na prática do bem
11. É importante para a minha empresa que os objetivos econômicos sejam alcançados por:	<input type="checkbox"/> Crescimento das vendas <input type="checkbox"/> Contenção de custos <input type="checkbox"/> Minimização do risco <input type="checkbox"/> Otimização das margens lucrativas <input type="checkbox"/> Otimização da capacidade intelectual dos colaboradores
12. É importante para a minha empresa que a estratégia empresarial seja a seguinte:	<input type="checkbox"/> Eficiência organizacional (minimização de custos) <input type="checkbox"/> Diversificação de mercados (novos produtos ou novos serviços) <input type="checkbox"/> Consistência e manutenção da gestão existente <input type="checkbox"/> Crescimento e valorização de todos os envolvidos com a empresa
13. É importante que a minha empresa tome decisões estratégicas através da:	<input type="checkbox"/> Maximização das oportunidades de negócio, associadas a altos níveis de risco <input type="checkbox"/> Minimização do risco <input type="checkbox"/> Identificação de oportunidades atrativas com risco moderado <input type="checkbox"/> Melhoria dos processos de produção <input type="checkbox"/> Melhoria da qualidade de vida no trabalho

### Identificação das Práticas de Responsabilidade Social

1. Liste os projetos ou ações de Responsabilidade Social realizados pela empresa, junto a(os):
  - a) Trabalhadores
  - b) Consumidores e Clientes
  - c) Fornecedores
  - d) Comunidade e a Sociedade
  - e) Governo ou entidades governamentais
  - f) A empresa dispõe de projetos e ações que ajudam a proteger a saúde e a segurança do trabalhador? cite quais:
  
2. De que maneira a empresa tenta reduzir seus impactos ao meio ambiental?

**Nas opções seguintes indique as práticas que são aplicáveis na sua empresa, de acordo com a seguinte escala de percepção:**

14 A empresa possui um documento escrito que esclarece quais são os comportamentos incentivados por Ela, no que se refere às relações pessoais e comerciais	Não <input type="checkbox"/>	Em pequena parte <input type="checkbox"/>	Em parte <input type="checkbox"/>	Em grande parte <input type="checkbox"/>	Sim <input type="checkbox"/>
15 Na empresa é expressamente proibida a prática de pagamentos ou recebimentos irregulares que tenham, como objetivo, facilitar negócios, influenciar decisões em benefício da empresa ou induzir pessoas a conceder permissões indevidas	Não <input type="checkbox"/>	Em pequena parte <input type="checkbox"/>	Em parte <input type="checkbox"/>	Em grande parte <input type="checkbox"/>	Sim <input type="checkbox"/>
16 A empresa contempla, de alguma forma, o modo de relacionamento ético e transparente com o governo	Não <input type="checkbox"/>	Em pequena parte <input type="checkbox"/>	Em parte <input type="checkbox"/>	Em grande parte <input type="checkbox"/>	Sim <input type="checkbox"/>
17 A empresa disponibiliza informações sobre o balanço sócia	Não <input type="checkbox"/>	Em pequena parte <input type="checkbox"/>	Em parte <input type="checkbox"/>	Em grande parte <input type="checkbox"/>	Sim <input type="checkbox"/>
18 A empresa possui separação clara entre os negócios do proprietário/acionista e os da organização (inclusive relacionadas à responsabilidade social e doações)	Não <input type="checkbox"/>	Em pequena parte <input type="checkbox"/>	Em parte <input type="checkbox"/>	Em grande parte <input type="checkbox"/>	Sim <input type="checkbox"/>
19 Além de cumprir suas obrigações legais, a empresa se preocupa em oferecer, aos seus colaboradores, um ambiente físico agradável, seguro e que respeite as condições de higiene e saúde e está receptiva a críticas e sugestões relativas a esses aspectos	Não <input type="checkbox"/>	Em pequena parte <input type="checkbox"/>	Em parte <input type="checkbox"/>	Em grande parte <input type="checkbox"/>	Sim <input type="checkbox"/>
20 A empresa oferece benefícios sociais adicionais que se estendem à família do colaborador	Não <input type="checkbox"/>	Em pequena parte <input type="checkbox"/>	Em parte <input type="checkbox"/>	Em grande parte <input type="checkbox"/>	Sim <input type="checkbox"/>
21 Na contratação de profissionais a empresa divulga os critérios objetivos que vai utilizar na seleção dos candidatos	Não <input type="checkbox"/>	Em pequena parte <input type="checkbox"/>	Em parte <input type="checkbox"/>	Em grande parte <input type="checkbox"/>	Sim <input type="checkbox"/>
22 Os critérios utilizados na seleção do pessoal são isentos de práticas discriminatórias em relação a quaisquer um dos temas: gênero, raça, religião, orientação sexual, idade...	Não <input type="checkbox"/>	Em pequena parte <input type="checkbox"/>	Em parte <input type="checkbox"/>	Em grande parte <input type="checkbox"/>	Sim <input type="checkbox"/>
23 A inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho e consumo, é crescente. As dependências da empresa possuem recursos que facilitam o deslocamento e a convivência de pessoas com deficiência motora, auditiva e visual	Não <input type="checkbox"/>	Em pequena parte <input type="checkbox"/>	Em parte <input type="checkbox"/>	Em grande parte <input type="checkbox"/>	Sim <input type="checkbox"/>
24 Como forma de demonstrar respeito ao indivíduo e transparência nas suas relações com os empregados, a empresa entende que é direito do empregado participar de sindicatos e associações de classe e permite que representantes sindicais compareçam à empresa para discutir questões referentes aos interesses dos empregados	Não <input type="checkbox"/>	Em pequena parte <input type="checkbox"/>	Em parte <input type="checkbox"/>	Em grande parte <input type="checkbox"/>	Sim <input type="checkbox"/>
25 A empresa valoriza e incentiva o desenvolvimento profissional dos seus empregados	Não <input type="checkbox"/>	Em pequena parte <input type="checkbox"/>	Em parte <input type="checkbox"/>	Em grande parte <input type="checkbox"/>	Sim <input type="checkbox"/>
26 A empresa facilita o acesso à informação como forma de desenvolvimento pessoal e profissional dos seus empregados	Não <input type="checkbox"/>	Em pequena parte <input type="checkbox"/>	Em parte <input type="checkbox"/>	Em grande parte <input type="checkbox"/>	Sim <input type="checkbox"/>

27 A empresa conhece entende e avalia o impacto das suas atividades no meio ambiente, mantendo relatórios e registros	Não <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Em pequena parte <input type="checkbox"/>	Em parte <input type="checkbox"/>	Em grande parte <input type="checkbox"/>	Sim <input type="checkbox"/>
28 A empresa procura implementar medidas que visem preservar o meio ambiente	Não <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Em pequena parte <input type="checkbox"/>	Em parte <input type="checkbox"/>	Em grande parte <input type="checkbox"/>	Sim <input type="checkbox"/>
29 Uma forma efetiva de reduzir os impactos ambientais é por meio da promoção da educação ambiental para seus empregados e para a comunidade. A empresa realiza esse tipo de atividade	Não <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Em pequena parte <input type="checkbox"/>	Em parte <input type="checkbox"/>	Em grande parte <input type="checkbox"/>	Sim <input type="checkbox"/>
30 Quando inicia o relacionamento com um novo fornecedor, a empresa avalia se ele possui práticas de responsabilidade social, isto é, além da apresentação de boa proposta comercial, a empresa adota critérios adicionais para decidir a contratação	Não <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Em pequena parte <input type="checkbox"/>	Em parte <input type="checkbox"/>	Em grande parte <input type="checkbox"/>	Sim <input type="checkbox"/>
31 A empresa verifica constantemente as condições proporcionadas aos empregados dos seus fornecedores	Não <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Em pequena parte <input type="checkbox"/>	Em parte <input type="checkbox"/>	Em grande parte <input type="checkbox"/>	Sim <input type="checkbox"/>
32 A empresa procura, se possível, orientar os fornecedores a seguir e a implementar os princípios de responsabilidade social	Não <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Em pequena parte <input type="checkbox"/>	Em parte <input type="checkbox"/>	Em grande parte <input type="checkbox"/>	Sim <input type="checkbox"/>
33 A empresa tenta encontrar fornecedores em cooperativas de pequenos produtores e associações	Não <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Em pequena parte <input type="checkbox"/>	Em parte <input type="checkbox"/>	Em grande parte <input type="checkbox"/>	Sim <input type="checkbox"/>
34 A empresa possui um canal formal de comunicação com os consumidores/clientes	Não <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Em pequena parte <input type="checkbox"/>	Em parte <input type="checkbox"/>	Em grande parte <input type="checkbox"/>	Sim <input type="checkbox"/>
35 A empresa analisa as dúvidas, sugestões e reclamações recebidas e os utiliza como instrumento para melhorar suas atividades	Não <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Em pequena parte <input type="checkbox"/>	Em parte <input type="checkbox"/>	Em grande parte <input type="checkbox"/>	Sim <input type="checkbox"/>
36 A empresa procede à avaliação da satisfação dos seus consumidores/clientes visando implementar melhorias nos seus produtos/serviços	Não <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Em pequena parte <input type="checkbox"/>	Em parte <input type="checkbox"/>	Em grande parte <input type="checkbox"/>	Sim <input type="checkbox"/>
37 No processo de comunicação a empresa evita utilizar conteúdo enganoso ou que induza o consumidor/cliente a erro de entendimento	Não <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Em pequena parte <input type="checkbox"/>	Em parte <input type="checkbox"/>	Em grande parte <input type="checkbox"/>	Sim <input type="checkbox"/>
38 A empresa pesquisa e divulga os riscos que seus produtos/serviços possam causar à saúde e segurança dos consumidores/clientes	Não <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Em pequena parte <input type="checkbox"/>	Em parte <input type="checkbox"/>	Em grande parte <input type="checkbox"/>	Sim <input type="checkbox"/>
39 A empresa se preocupa em estar sempre em contato com a comunidade envolvente, procurando minimizar os impactos negativos que suas atividades possam causar	Não <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Em pequena parte <input type="checkbox"/>	Em parte <input type="checkbox"/>	Em grande parte <input type="checkbox"/>	Sim <input type="checkbox"/>
40 A empresa tem práticas de gestão que beneficiam o desenvolvimento local	Não <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Em pequena parte <input type="checkbox"/>	Em parte <input type="checkbox"/>	Em grande parte <input type="checkbox"/>	Sim <input type="checkbox"/>
41 A empresa incentiva o trabalho voluntário dos seus empregados	Não <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Em pequena parte <input type="checkbox"/>	Em parte <input type="checkbox"/>	Em grande parte <input type="checkbox"/>	Sim <input type="checkbox"/>

42 A empresa adotou pelo menos uma instituição da sua comunidade e mobiliza uma rede de contatos em favor dela	Não <input type="checkbox"/>	Em pequena parte <input type="checkbox"/>	Em parte <input type="checkbox"/>	Em grande parte <input type="checkbox"/>	Sim <input type="checkbox"/>
43 Existe, entre a empresa e as instituições por ela beneficiadas, uma conversa franca sobre o papel de cada uma das parceiras	Não <input type="checkbox"/>	Em pequena parte <input type="checkbox"/>	Em parte <input type="checkbox"/>	Em grande parte <input type="checkbox"/>	Sim <input type="checkbox"/>
44 A responsabilidade social empresarial deve ser encarada como forma de gestão do negócio e o lucro é parte do sucesso, cujos interesses devem ser conciliados com os da empresa	Não <input type="checkbox"/>	Em pequena parte <input type="checkbox"/>	Em parte <input type="checkbox"/>	Em grande parte <input type="checkbox"/>	Sim <input type="checkbox"/>
45 Como resultado da sua atividade na comunidade envolvente a empresa acredita que obtém benefícios para o negócio	Não <input type="checkbox"/>	Em pequena parte <input type="checkbox"/>	Em parte <input type="checkbox"/>	Em grande parte <input type="checkbox"/>	Sim <input type="checkbox"/>
46 A empresa procura participar das organizações que integram outros empresários	Não <input type="checkbox"/>	Em pequena parte <input type="checkbox"/>	Em parte <input type="checkbox"/>	Em grande parte <input type="checkbox"/>	Sim <input type="checkbox"/>
47 A empresa é criteriosa sobre seu envolvimento em campanhas políticas	Não <input type="checkbox"/>	Em pequena parte <input type="checkbox"/>	Em parte <input type="checkbox"/>	Em grande parte <input type="checkbox"/>	Sim <input type="checkbox"/>
48 A empresa informa, aos seus empregados, sobre a importância da participação e acompanhamento das administrações públicas	Não <input type="checkbox"/>	Em pequena parte <input type="checkbox"/>	Em parte <input type="checkbox"/>	Em grande parte <input type="checkbox"/>	Sim <input type="checkbox"/>
49 Sempre que necessário e possível, a empresa colabora com a melhoria dos espaços públicos da sua região	Não <input type="checkbox"/>	Em pequena parte <input type="checkbox"/>	Em parte <input type="checkbox"/>	Em grande parte <input type="checkbox"/>	Sim <input type="checkbox"/>

**Gostaríamos que indicasse sua opinião relativa aos itens apresentados referentes ao desempenho da sua empresa, em função dos concorrentes, de acordo com a seguinte escala**

50 Em relação ao setor, nosso desempenho na área da Responsabilidade Social é, no geral:	Muito pior(es) <input type="checkbox"/>	Pior(es) <input type="checkbox"/>	Igual(is) <input type="checkbox"/>	Melhor(es) <input type="checkbox"/>	Muito melhor(es) <input type="checkbox"/>
51 Em relação aos principais concorrentes, o nível de abrangência das nossas práticas de RS é:	Muito pior(es) <input type="checkbox"/>	Pior(es) <input type="checkbox"/>	Igual(is) <input type="checkbox"/>	Melhor(es) <input type="checkbox"/>	Muito melhor(es) <input type="checkbox"/>
52 Considerando a participação do setor nas ações de RS promovidas no nosso estado, nossa participação em relação às demais empresas é:	Muito pior(es) <input type="checkbox"/>	Pior(es) <input type="checkbox"/>	Igual(is) <input type="checkbox"/>	Melhor(es) <input type="checkbox"/>	Muito melhor(es) <input type="checkbox"/>
53 Considerando a participação da nossa empresa entre todas as demais no estado da Paraíba, nossas ações de RS podem ser avaliadas como:	Muito pior(es) <input type="checkbox"/>	Pior(es) <input type="checkbox"/>	Igual(is) <input type="checkbox"/>	Melhor(es) <input type="checkbox"/>	Muito melhor(es) <input type="checkbox"/>
54 Frente às empresas do setor, nosso desempenho na área ambiental pode ser considerado:	Muito pior(es) <input type="checkbox"/>	Pior(es) <input type="checkbox"/>	Igual(is) <input type="checkbox"/>	Melhor(es) <input type="checkbox"/>	Muito melhor(es) <input type="checkbox"/>
55 Em relação ao setor, nosso desempenho na área da Responsabilidade Social é, no geral:	Muito pior(es) <input type="checkbox"/>	Pior(es) <input type="checkbox"/>	Igual(is) <input type="checkbox"/>	Melhor(es) <input type="checkbox"/>	Muito melhor(es) <input type="checkbox"/>

**Gostaríamos que indicasse sua opinião relativa aos itens apresentados, referentes ao desempenho e estratégia da sua empresa com as diferentes partes interessadas (clientes, comunidade, acionistas, governo, financiadores), de acordo com a seguinte escala**

56 Cada dia que passa nossas relações com os trabalhadores tendem a ser	Muito pior(es) <input type="checkbox"/>	Pior(es) <input type="checkbox"/>	Igual(is) <input type="checkbox"/>	Melhor(es) <input type="checkbox"/>	Muito melhor(es) <input type="checkbox"/>
57 Cada dia que passa nossas relações com a comunidade envolvente da empresa, tendem a ser	Muito pior(es) <input type="checkbox"/>	Pior(es) <input type="checkbox"/>	Igual(is) <input type="checkbox"/>	Melhor(es) <input type="checkbox"/>	Muito melhor(es) <input type="checkbox"/>
58 Cada dia que passa nossas relações com os fornecedores da empresa, tendem a ser	Muito pior(es) <input type="checkbox"/>	Pior(es) <input type="checkbox"/>	Igual(is) <input type="checkbox"/>	Melhor(es) <input type="checkbox"/>	Muito melhor(es) <input type="checkbox"/>
59 Cada dia que passa nossas relações com os clientes da empresa, tendem a ser	Muito pior(es) <input type="checkbox"/>	Pior(es) <input type="checkbox"/>	Igual(is) <input type="checkbox"/>	Melhor(es) <input type="checkbox"/>	Muito melhor(es) <input type="checkbox"/>
60 Cada dia que passa nossas relações com as entidades públicas, tendem a ser	Muito pior(es) <input type="checkbox"/>	Pior(es) <input type="checkbox"/>	Igual(is) <input type="checkbox"/>	Melhor(es) <input type="checkbox"/>	Muito melhor(es) <input type="checkbox"/>
61 A imagem da empresa na opinião dos Trabalhadores face aos concorrentes, é	Muito pior(es) <input type="checkbox"/>	Pior(es) <input type="checkbox"/>	Igual(is) <input type="checkbox"/>	Melhor(es) <input type="checkbox"/>	Muito melhor(es) <input type="checkbox"/>
62 A imagem da empresa na opinião da comunidade envolvente face aos concorrentes, é	Muito pior(es) <input type="checkbox"/>	Pior(es) <input type="checkbox"/>	Igual(is) <input type="checkbox"/>	Melhor(es) <input type="checkbox"/>	Muito melhor(es) <input type="checkbox"/>
63 A imagem da empresa na opinião dos fornecedores face aos concorrentes, é	Muito pior(es) <input type="checkbox"/>	Pior(es) <input type="checkbox"/>	Igual(is) <input type="checkbox"/>	Melhor(es) <input type="checkbox"/>	Muito melhor(es) <input type="checkbox"/>
64 A imagem da empresa na opinião dos clientes face aos concorrentes, é	Muito pior(es) <input type="checkbox"/>	Pior(es) <input type="checkbox"/>	Igual(is) <input type="checkbox"/>	Melhor(es) <input type="checkbox"/>	Muito melhor(es) <input type="checkbox"/>
65 A imagem da empresa na opinião de outras entidades externas face aos concorrentes, é	Muito pior(es) <input type="checkbox"/>	Pior(es) <input type="checkbox"/>	Igual(is) <input type="checkbox"/>	Melhor(es) <input type="checkbox"/>	Muito melhor(es) <input type="checkbox"/>



## II - QUESTIONÁRIO DE RESPONSABILIDADE SÓCIO-ESPIRITUAL EMPRESARIAL

Gostaríamos que indicasse a sua opinião relativamente ao desempenho e estratégia da sua empresa **frente aos Stakeholders, ou seja as diferentes partes interessadas (clientes, comunidade, acionistas, governo, financiadores)**, de acordo com a seguinte escala:

1 Cada dia que passa a relação da nossa empresa com os seus os trabalhadores tendem a ser:	Muito pior(es) <input type="checkbox"/>	Pior(es) <input type="checkbox"/>	Igual(is) <input type="checkbox"/>	Melhor(es) <input type="checkbox"/>	Muito melhor(es) <input type="checkbox"/>
2 Cada dia que passa a relação da empresa com a sociedade e a comunidade envolvida tendem a ser:	Muito pior(es) <input type="checkbox"/>	Pior(es) <input type="checkbox"/>	Igual(is) <input type="checkbox"/>	Melhor(es) <input type="checkbox"/>	Muito melhor(es) <input type="checkbox"/>
3 Cada dia que passa a relação da empresa com os fornecedores tendem a ser:	Muito pior(es) <input type="checkbox"/>	Pior(es) <input type="checkbox"/>	Igual(is) <input type="checkbox"/>	Melhor(es) <input type="checkbox"/>	Muito melhor(es) <input type="checkbox"/>
4 Cada dia que passa a relação da empresa com os seus clientes tendem a ser:	Muito pior(es) <input type="checkbox"/>	Pior(es) <input type="checkbox"/>	Igual(is) <input type="checkbox"/>	Melhor(es) <input type="checkbox"/>	Muito melhor(es) <input type="checkbox"/>
5 Cada dia que passa a relação da empresa com as entidades públicas tendem a ser:	Muito pior(es) <input type="checkbox"/>	Pior(es) <input type="checkbox"/>	Igual(is) <input type="checkbox"/>	Melhor(es) <input type="checkbox"/>	Muito melhor(es) <input type="checkbox"/>

Nos itens seguintes avalie os itens relacionados a seguir, marcando na escala ao lado, a sua percepção quanto ao nível de concordância com o **pensamento e com as ações que inspiram o capital humano** da empresa onde trabalha.

1 Acumular poder e levar vantagem para alcançar melhoria nos lucros e liderança de mercado é o pensamento dos nossos gestores	Discordo Totalmente <input type="checkbox"/>	Discordo <input type="checkbox"/>	Neutro <input type="checkbox"/>	Concordo <input type="checkbox"/>	Concordo Totalmente <input type="checkbox"/>
2 O valor da organização é o resultado da soma dos valores internos de seus membros	Discordo Totalmente <input type="checkbox"/>	Discordo <input type="checkbox"/>	Neutro <input type="checkbox"/>	Concordo <input type="checkbox"/>	Concordo Totalmente <input type="checkbox"/>
3 Os gestores vêem o negócio como uma força cooperativa que visa o bem de todos	Discordo Totalmente <input type="checkbox"/>	Discordo <input type="checkbox"/>	Neutro <input type="checkbox"/>	Concordo <input type="checkbox"/>	Concordo Totalmente <input type="checkbox"/>
4 Na empresa sinto as pessoas engajadas e encantadas com o trabalho	Discordo Totalmente <input type="checkbox"/>	Discordo <input type="checkbox"/>	Neutro <input type="checkbox"/>	Concordo <input type="checkbox"/>	Concordo Totalmente <input type="checkbox"/>
5 Sinto a preocupação da empresa com o crescimento do ser humano no sentido de utilizar cada vez mais a mente do indivíduo em favor de seu trabalho	Discordo Totalmente <input type="checkbox"/>	Discordo <input type="checkbox"/>	Neutro <input type="checkbox"/>	Concordo <input type="checkbox"/>	Concordo Totalmente <input type="checkbox"/>
6 A empresa motiva seus empregados a doarem-se plenamente	Discordo Totalmente <input type="checkbox"/>	Discordo <input type="checkbox"/>	Neutro <input type="checkbox"/>	Concordo <input type="checkbox"/>	Concordo Totalmente <input type="checkbox"/>
7 Sinto comprometimento da empresa com o bem geral dos colaboradores, dirigentes e a sociedade	Discordo Totalmente <input type="checkbox"/>	Discordo <input type="checkbox"/>	Neutro <input type="checkbox"/>	Concordo <input type="checkbox"/>	Concordo Totalmente <input type="checkbox"/>
8 Sinto afeição, alegria e felicidade em fazer parte da empresa	Discordo Totalmente <input type="checkbox"/>	Discordo <input type="checkbox"/>	Neutro <input type="checkbox"/>	Concordo <input type="checkbox"/>	Concordo Totalmente <input type="checkbox"/>
9 A empresa propaga o propósito de maximização dos lucros	Discordo Totalmente <input type="checkbox"/>	Discordo <input type="checkbox"/>	Neutro <input type="checkbox"/>	Concordo <input type="checkbox"/>	Concordo Totalmente <input type="checkbox"/>
10 As pessoas do meu grupo sentem-se parte de uma família	Discordo Totalmente <input type="checkbox"/>	Discordo <input type="checkbox"/>	Neutro <input type="checkbox"/>	Concordo <input type="checkbox"/>	Concordo Totalmente <input type="checkbox"/>
11 Acredito que os membros da minha equipe se preocupam realmente uns com os outros	Discordo Totalmente <input type="checkbox"/>	Discordo <input type="checkbox"/>	Neutro <input type="checkbox"/>	Concordo <input type="checkbox"/>	Concordo Totalmente <input type="checkbox"/>
12 Sinto-me bem com os valores que predominam na empresa	Discordo Totalmente <input type="checkbox"/>	Discordo <input type="checkbox"/>	Neutro <input type="checkbox"/>	Concordo <input type="checkbox"/>	Concordo Totalmente <input type="checkbox"/>
13 A empresa respeita a minha “vida interior” e os meus valores como ser humano.	Discordo Totalmente <input type="checkbox"/>	Discordo <input type="checkbox"/>	Neutro <input type="checkbox"/>	Concordo <input type="checkbox"/>	Concordo Totalmente <input type="checkbox"/>
14 O trabalho que realizo está ligado com aquilo que considero importante na vida	Discordo Totalmente <input type="checkbox"/>	Discordo <input type="checkbox"/>	Neutro <input type="checkbox"/>	Concordo <input type="checkbox"/>	Concordo Totalmente <input type="checkbox"/>
15 No meu trabalho, não me sinto pressionado a agir contra meus valores de conduta	Discordo Totalmente <input type="checkbox"/>	Discordo <input type="checkbox"/>	Neutro <input type="checkbox"/>	Concordo <input type="checkbox"/>	Concordo Totalmente <input type="checkbox"/>
16 Na empresa prevalece a Filosofia de gestão assentada em princípios humanísticos e religiosos	Discordo Totalmente <input type="checkbox"/>	Discordo <input type="checkbox"/>	Neutro <input type="checkbox"/>	Concordo <input type="checkbox"/>	Concordo Totalmente <input type="checkbox"/>

Avalie os itens relacionados à **vivência de valores edificantes** e marque na escala ao lado o nível de concordância do pensamento e ações na empresa onde trabalha.

1 A empresa preocupa-se com a vivência de valores edificantes (honra, caráter e honestidade)	Discordo Totalmente <input type="checkbox"/>	Discordo <input type="checkbox"/>	Neutro <input type="checkbox"/>	Concordo <input type="checkbox"/>	Concordo Totalmente <input type="checkbox"/>
2 A empresa é obcecada por qualidade dos produtos e serviços e expressa respeito ao consumidor	Discordo Totalmente <input type="checkbox"/>	Discordo <input type="checkbox"/>	Neutro <input type="checkbox"/>	Concordo <input type="checkbox"/>	Concordo Totalmente <input type="checkbox"/>
3 Obtenção de lucro e liderança de mercado como fruto da mentira, prepotência e manipulação das consciências não é o pensamento da empresa	Discordo Totalmente <input type="checkbox"/>	Discordo <input type="checkbox"/>	Neutro <input type="checkbox"/>	Concordo <input type="checkbox"/>	Concordo Totalmente <input type="checkbox"/>
4 Busca prover satisfação total aos clientes é o pensamento da empresa	Discordo Totalmente <input type="checkbox"/>	Discordo <input type="checkbox"/>	Neutro <input type="checkbox"/>	Concordo <input type="checkbox"/>	Concordo Totalmente <input type="checkbox"/>
5 Na empresa os benefícios morais são sempre priorizados em detrimento dos custos econômicos	Discordo Totalmente <input type="checkbox"/>	Discordo <input type="checkbox"/>	Neutro <input type="checkbox"/>	Concordo <input type="checkbox"/>	Concordo Totalmente <input type="checkbox"/>
6 Equidade, bom senso reflete a minha empresa	Discordo Totalmente <input type="checkbox"/>	Discordo <input type="checkbox"/>	Neutro <input type="checkbox"/>	Concordo <input type="checkbox"/>	Concordo Totalmente <input type="checkbox"/>
7 Nas decisões da empresa os valores éticos são valorizados e priorizados	Discordo Totalmente <input type="checkbox"/>	Discordo <input type="checkbox"/>	Neutro <input type="checkbox"/>	Concordo <input type="checkbox"/>	Concordo Totalmente <input type="checkbox"/>
8 Valores da alta cúpula expressam coisas elevadas, empolgantes e meritórias	Discordo Totalmente <input type="checkbox"/>	Discordo <input type="checkbox"/>	Neutro <input type="checkbox"/>	Concordo <input type="checkbox"/>	Concordo Totalmente <input type="checkbox"/>
9 Valores da alta cúpula expressam falsidade e torpeza	Discordo Totalmente <input type="checkbox"/>	Discordo <input type="checkbox"/>	Neutro <input type="checkbox"/>	Concordo <input type="checkbox"/>	Concordo Totalmente <input type="checkbox"/>
10 Trabalhadores sentem-se à vontade com significado moralmente do seu trabalho	Discordo Totalmente <input type="checkbox"/>	Discordo <input type="checkbox"/>	Neutro <input type="checkbox"/>	Concordo <input type="checkbox"/>	Concordo Totalmente <input type="checkbox"/>
11 Os gestores reconhecem que valores nobres é um item importante nas questões da gestão empresarial	Discordo Totalmente <input type="checkbox"/>	Discordo <input type="checkbox"/>	Neutro <input type="checkbox"/>	Concordo <input type="checkbox"/>	Concordo Totalmente <input type="checkbox"/>
12 A empresa funciona dentro de um contexto competitivo de guerra por lucro	Discordo Totalmente <input type="checkbox"/>	Discordo <input type="checkbox"/>	Neutro <input type="checkbox"/>	Concordo <input type="checkbox"/>	Concordo Totalmente <input type="checkbox"/>
13 A empresa dá ênfase a competição entre os colaboradores para obter mais lucro	Discordo Totalmente <input type="checkbox"/>	Discordo <input type="checkbox"/>	Neutro <input type="checkbox"/>	Concordo <input type="checkbox"/>	Concordo Totalmente <input type="checkbox"/>
14 O Negócio é concebido como uma força cooperativa que visa o bem comum	Discordo Totalmente <input type="checkbox"/>	Discordo <input type="checkbox"/>	Neutro <input type="checkbox"/>	Concordo <input type="checkbox"/>	Concordo Totalmente <input type="checkbox"/>
15 O processo de Liderança e a cultura empresarial são baseados em valores nobres	Discordo Totalmente <input type="checkbox"/>	Discordo <input type="checkbox"/>	Neutro <input type="checkbox"/>	Concordo <input type="checkbox"/>	Concordo Totalmente <input type="checkbox"/>
16 A empresa reconhece que valores nobres expressos no ser humano é uma linha de lucro	Discordo Totalmente <input type="checkbox"/>	Discordo <input type="checkbox"/>	Neutro <input type="checkbox"/>	Concordo <input type="checkbox"/>	Concordo Totalmente <input type="checkbox"/>

Avalie os itens relacionados à **interdependência com o outro, com as leis naturais e com o cosmo** e marque na escala ao lado o nível de concordância com o pensamento e com as ações da empresa onde trabalha.

1 Nossa empresa tem a compreensão de que depende de vários fatores e atores para sobreviver	Discordo Totalmente <input type="checkbox"/>	Discordo <input type="checkbox"/>	Neutro <input type="checkbox"/>	Concordo <input type="checkbox"/>	Concordo Totalmente <input type="checkbox"/>
2 A empresa dá oportunidade de exercitarmos nossa fé em Deus e expressarmos nossa religiosidade	Discordo Totalmente <input type="checkbox"/>	Discordo <input type="checkbox"/>	Neutro <input type="checkbox"/>	Concordo <input type="checkbox"/>	Concordo Totalmente <input type="checkbox"/>
3 A empresa observa o meio ambiente como concessão dada por Deus, e se utiliza dele com sabedoria e prudência com vista à construção do bem comum	Discordo Totalmente <input type="checkbox"/>	Discordo <input type="checkbox"/>	Neutro <input type="checkbox"/>	Concordo <input type="checkbox"/>	Concordo Totalmente <input type="checkbox"/>
4 Percebe-se o aumento do nível de consciência e a preocupação em minimizar os riscos e danos sobre o meio ambiente	Discordo Totalmente <input type="checkbox"/>	Discordo <input type="checkbox"/>	Neutro <input type="checkbox"/>	Concordo <input type="checkbox"/>	Concordo Totalmente <input type="checkbox"/>
5 Responsabilidade de cuidar e sustentar a ordem criada por Deus visando à continuidade da vida na terra e à prosperidade futura é uma prática da empresa	Discordo Totalmente <input type="checkbox"/>	Discordo <input type="checkbox"/>	Neutro <input type="checkbox"/>	Concordo <input type="checkbox"/>	Concordo Totalmente <input type="checkbox"/>
6 Promover práticas empresariais que respeitam a Terra e o meio ambiente é uma realidade na empresa	Discordo Totalmente <input type="checkbox"/>	Discordo <input type="checkbox"/>	Neutro <input type="checkbox"/>	Concordo <input type="checkbox"/>	Concordo Totalmente <input type="checkbox"/>
7 Para a empresa as Leis naturais e as Leis de conduta associam a ideia de Deus às coisas de cunho moralizante	Discordo Totalmente <input type="checkbox"/>	Discordo <input type="checkbox"/>	Neutro <input type="checkbox"/>	Concordo <input type="checkbox"/>	Concordo Totalmente <input type="checkbox"/>
8 Precisamos dos outros tanto quanto eles precisam de nós é uma prática entre os colaboradores na empresa	Discordo Totalmente <input type="checkbox"/>	Discordo <input type="checkbox"/>	Neutro <input type="checkbox"/>	Concordo <input type="checkbox"/>	Concordo Totalmente <input type="checkbox"/>
9 O erro por falha humano não é aceito e é sempre criticado na empresa	Discordo Totalmente <input type="checkbox"/>	Discordo <input type="checkbox"/>	Neutro <input type="checkbox"/>	Concordo <input type="checkbox"/>	Concordo Totalmente <input type="checkbox"/>
10 Uso da prece e a intuição são utilizadas para se tomar decisões mais justas e corretas	Discordo Totalmente <input type="checkbox"/>	Discordo <input type="checkbox"/>	Neutro <input type="checkbox"/>	Concordo <input type="checkbox"/>	Concordo Totalmente <input type="checkbox"/>
11 Aceitar as nossas convicções no campo da fé é as práticas religiosas são bem aceitas na empresa	Discordo Totalmente <input type="checkbox"/>	Discordo <input type="checkbox"/>	Neutro <input type="checkbox"/>	Concordo <input type="checkbox"/>	Concordo Totalmente <input type="checkbox"/>
12 Exercitar a nossa fé em Deus e praticar os princípios morais expressos na nossa consciência é bem aceito na empresa	Discordo Totalmente <input type="checkbox"/>	Discordo <input type="checkbox"/>	Neutro <input type="checkbox"/>	Concordo <input type="checkbox"/>	Concordo Totalmente <input type="checkbox"/>
13 Os gestores da empresa consideram Deus como Parceiro e Colaborador	Discordo Totalmente <input type="checkbox"/>	Discordo <input type="checkbox"/>	Neutro <input type="checkbox"/>	Concordo <input type="checkbox"/>	Concordo Totalmente <input type="checkbox"/>
14 Fazer aos outros o que gostaríamos que eles nos fizessem é uma realidade na empresa	Discordo Totalmente <input type="checkbox"/>	Discordo <input type="checkbox"/>	Neutro <input type="checkbox"/>	Concordo <input type="checkbox"/>	Concordo Totalmente <input type="checkbox"/>
15 Os Líderes buscam lucro mais saudável para a organização	Discordo Totalmente <input type="checkbox"/>	Discordo <input type="checkbox"/>	Neutro <input type="checkbox"/>	Concordo <input type="checkbox"/>	Concordo Totalmente <input type="checkbox"/>
16 Remuneração e o crescimento profissional se dão de forma justa na empresa	Discordo Totalmente <input type="checkbox"/>	Discordo <input type="checkbox"/>	Neutro <input type="checkbox"/>	Concordo <input type="checkbox"/>	Concordo Totalmente <input type="checkbox"/>
17 A Liderança tem mente aberta e pensa no bem comum	Discordo Totalmente <input type="checkbox"/>	Discordo <input type="checkbox"/>	Neutro <input type="checkbox"/>	Concordo <input type="checkbox"/>	Concordo Totalmente <input type="checkbox"/>
18 A Relação entre superior e subordinado se fundamenta numa relação de respeito	Discordo Totalmente <input type="checkbox"/>	Discordo <input type="checkbox"/>	Neutro <input type="checkbox"/>	Concordo <input type="checkbox"/>	Concordo Totalmente <input type="checkbox"/>
19 Nas decisões importantes usa-se de sabedoria e prudência para construção do bem comum	Discordo Totalmente <input type="checkbox"/>	Discordo <input type="checkbox"/>	Neutro <input type="checkbox"/>	Concordo <input type="checkbox"/>	Concordo Totalmente <input type="checkbox"/>
20 Os líderes na organização agem com arrogância e prepotência, como se fossem os donos da verdade	Discordo Totalmente <input type="checkbox"/>	Discordo <input type="checkbox"/>	Neutro <input type="checkbox"/>	Concordo <input type="checkbox"/>	Concordo Totalmente <input type="checkbox"/>

Avalie os itens relacionados **aos princípios, valores e crenças** que norteiam a vida em sociedade e marque na escala ao lado o nível de concordância do pensamento e ações na empresa onde trabalha.

1	As decisões gerenciais exigem habilidades de raciocínio moral	Discordo Totalmente <input type="checkbox"/>	Discordo <input type="checkbox"/>	Neutro <input type="checkbox"/>	Concordo <input type="checkbox"/>	Concordo Totalmente <input type="checkbox"/>
2	Na empresa prevalece o alto nível de consciência moral dos gestores e líderes	Discordo Totalmente <input type="checkbox"/>	Discordo <input type="checkbox"/>	Neutro <input type="checkbox"/>	Concordo <input type="checkbox"/>	Concordo Totalmente <input type="checkbox"/>
3	As decisões tomadas são éticas e se desencadeiam na hierarquia e nos processos subsequentes na empresa	Discordo Totalmente <input type="checkbox"/>	Discordo <input type="checkbox"/>	Neutro <input type="checkbox"/>	Concordo <input type="checkbox"/>	Concordo Totalmente <input type="checkbox"/>
4	As Decisões tomadas na empresa envolvem alto grau de moralidade e justiça e, redundam em fazer o bem por excelência	Discordo Totalmente <input type="checkbox"/>	Discordo <input type="checkbox"/>	Neutro <input type="checkbox"/>	Concordo <input type="checkbox"/>	Concordo Totalmente <input type="checkbox"/>
5	As Pessoas que fazem a empresa são moralmente elevadas são ativas, dinâmicas e profundamente coerentes	Discordo Totalmente <input type="checkbox"/>	Discordo <input type="checkbox"/>	Neutro <input type="checkbox"/>	Concordo <input type="checkbox"/>	Concordo Totalmente <input type="checkbox"/>
6	Esforço pessoal em superar e evitar conflitos sócio-político-religioso é uma prática na empresa	Discordo Totalmente <input type="checkbox"/>	Discordo <input type="checkbox"/>	Neutro <input type="checkbox"/>	Concordo <input type="checkbox"/>	Concordo Totalmente <input type="checkbox"/>
7	A empresa possui um sólido capital moral	Discordo Totalmente <input type="checkbox"/>	Discordo <input type="checkbox"/>	Neutro <input type="checkbox"/>	Concordo <input type="checkbox"/>	Concordo Totalmente <input type="checkbox"/>
8	Na empresa as pessoas são claramente educadas, equilibradas, desejosas de desenvolvimento pessoal e profissional	Discordo Totalmente <input type="checkbox"/>	Discordo <input type="checkbox"/>	Neutro <input type="checkbox"/>	Concordo <input type="checkbox"/>	Concordo Totalmente <input type="checkbox"/>
9	Na empresa as pessoas se interessam em serem úteis como finalidade principal dos seus atos diários	Discordo Totalmente <input type="checkbox"/>	Discordo <input type="checkbox"/>	Neutro <input type="checkbox"/>	Concordo <input type="checkbox"/>	Concordo Totalmente <input type="checkbox"/>
10	Na empresa não nos alegramos pela esperteza de uma infração	Discordo Totalmente <input type="checkbox"/>	Discordo <input type="checkbox"/>	Neutro <input type="checkbox"/>	Concordo <input type="checkbox"/>	Concordo Totalmente <input type="checkbox"/>
11	Na empresa somos movidos por um sistema de censura interno e permanente que nos eleva o capital moral	Discordo Totalmente <input type="checkbox"/>	Discordo <input type="checkbox"/>	Neutro <input type="checkbox"/>	Concordo <input type="checkbox"/>	Concordo Totalmente <input type="checkbox"/>
12	A organização valoriza o capital moral de seus colaboradores	Discordo Totalmente <input type="checkbox"/>	Discordo <input type="checkbox"/>	Neutro <input type="checkbox"/>	Concordo <input type="checkbox"/>	Concordo Totalmente <input type="checkbox"/>
13	Nossos executivos, gerentes, não são movidos pela cobiça ou interesse pessoal	Discordo Totalmente <input type="checkbox"/>	Discordo <input type="checkbox"/>	Neutro <input type="checkbox"/>	Concordo <input type="checkbox"/>	Concordo Totalmente <input type="checkbox"/>
14	Não roubar, não matar, não explorar, faz parte da mentalidade da organização	Discordo Totalmente <input type="checkbox"/>	Discordo <input type="checkbox"/>	Neutro <input type="checkbox"/>	Concordo <input type="checkbox"/>	Concordo Totalmente <input type="checkbox"/>
15	Atitudes questionáveis, medidas de caráter ofensivo tendem a ser evitadas e combatidas na empresa	Discordo Totalmente <input type="checkbox"/>	Discordo <input type="checkbox"/>	Neutro <input type="checkbox"/>	Concordo <input type="checkbox"/>	Concordo Totalmente <input type="checkbox"/>
16	A gerencia contribui positivamente para o bem-estar empresarial e social	Discordo Totalmente <input type="checkbox"/>	Discordo <input type="checkbox"/>	Neutro <input type="checkbox"/>	Concordo <input type="checkbox"/>	Concordo Totalmente <input type="checkbox"/>
17	As ações gerenciais refletem o pensamento de buscar fazer o bem por excelência (são ativas dinâmicas, coerentes, dignificantes, justas e éticas)	Discordo Totalmente <input type="checkbox"/>	Discordo <input type="checkbox"/>	Neutro <input type="checkbox"/>	Concordo <input type="checkbox"/>	Concordo Totalmente <input type="checkbox"/>
18	A capacidade de distinguir o certo do errado e primar por obrigações morais é valorizado na empresa	Discordo Totalmente <input type="checkbox"/>	Discordo <input type="checkbox"/>	Neutro <input type="checkbox"/>	Concordo <input type="checkbox"/>	Concordo Totalmente <input type="checkbox"/>

Avalie os itens relacionados aos **princípios éticos envolvidos nos relacionamentos, comportamentos e ações na empresa onde trabalha** e marque na escala ao lado conforme o nível de concordância segundo sua percepção.

1 O senso ético da maioria das pessoas que fazem a empresa deriva de suas concepções num poder absoluto ou divino	Discordo Totalmente <input type="checkbox"/>	Discordo <input type="checkbox"/>	Neutro <input type="checkbox"/>	Concordo <input type="checkbox"/>	Concordo Totalmente <input type="checkbox"/>
2 O local de trabalho é apropriado para que os empregados pratiquem sua transcendência e senso ético	Discordo Totalmente <input type="checkbox"/>	Discordo <input type="checkbox"/>	Neutro <input type="checkbox"/>	Concordo <input type="checkbox"/>	Concordo Totalmente <input type="checkbox"/>
3 Na empresa percebe-se que as pessoas cedem ao impulso de desejar cargos que não estão prontos para assumirem	Discordo Totalmente <input type="checkbox"/>	Discordo <input type="checkbox"/>	Neutro <input type="checkbox"/>	Concordo <input type="checkbox"/>	Concordo Totalmente <input type="checkbox"/>
4 Temos o compromisso de concretizar os valores éticos e morais em nossas atividades e comportamentos diários em detrimento do sacrifício na rentabilidade	Discordo Totalmente <input type="checkbox"/>	Discordo <input type="checkbox"/>	Neutro <input type="checkbox"/>	Concordo <input type="checkbox"/>	Concordo Totalmente <input type="checkbox"/>
5 Existe coerência entre o pensar e as atitudes éticas mesmo com sacrifícios na rentabilidade	Discordo Totalmente <input type="checkbox"/>	Discordo <input type="checkbox"/>	Neutro <input type="checkbox"/>	Concordo <input type="checkbox"/>	Concordo Totalmente <input type="checkbox"/>
6 Existe esforço coletivo em desenvolver modelos mentais e pensamentos éticos	Discordo Totalmente <input type="checkbox"/>	Discordo <input type="checkbox"/>	Neutro <input type="checkbox"/>	Concordo <input type="checkbox"/>	Concordo Totalmente <input type="checkbox"/>
7 Existe esforço coletivo para que a dimensão moral elabore aspectos relativos às questões éticas	Discordo Totalmente <input type="checkbox"/>	Discordo <input type="checkbox"/>	Neutro <input type="checkbox"/>	Concordo <input type="checkbox"/>	Concordo Totalmente <input type="checkbox"/>
8 Existe esforço coletivo para que os processos decisórios éticos sejam discutidos e compartilhados	Discordo Totalmente <input type="checkbox"/>	Discordo <input type="checkbox"/>	Neutro <input type="checkbox"/>	Concordo <input type="checkbox"/>	Concordo Totalmente <input type="checkbox"/>
9 A maneira como a organização lida com a sociedade é de maneira ética	Discordo Totalmente <input type="checkbox"/>	Discordo <input type="checkbox"/>	Neutro <input type="checkbox"/>	Concordo <input type="checkbox"/>	Concordo Totalmente <input type="checkbox"/>
10 A empresa tem comportamentos associados a corrupção, falcatruas contábeis, suborno, sonegação e espionagem	Discordo Totalmente <input type="checkbox"/>	Discordo <input type="checkbox"/>	Neutro <input type="checkbox"/>	Concordo <input type="checkbox"/>	Concordo Totalmente <input type="checkbox"/>
11 Os nossos colaboradores exibem a faceta de praticar furtos, desfalques e	Discordo Totalmente <input type="checkbox"/>	Discordo <input type="checkbox"/>	Neutro <input type="checkbox"/>	Concordo <input type="checkbox"/>	Concordo Totalmente <input type="checkbox"/>
12 As minhas ações são pautadas em princípios e valores que motivam para valores centrados na confiança, respeito, responsabilidade, justiça, atenção, cuidado e cidadania	Discordo Totalmente <input type="checkbox"/>	Discordo <input type="checkbox"/>	Neutro <input type="checkbox"/>	Concordo <input type="checkbox"/>	Concordo Totalmente <input type="checkbox"/>
13 As ações da organização são pautadas em princípios que guiam e motivam para valores centrados na confiança, respeito, responsabilidade, justiça, cuidado e cidadania	Discordo Totalmente <input type="checkbox"/>	Discordo <input type="checkbox"/>	Neutro <input type="checkbox"/>	Concordo <input type="checkbox"/>	Concordo Totalmente <input type="checkbox"/>
14 Na empresa o componente ético é reconhecido como fundamental para se obter a eficiência geral e sucesso a longo prazo	Discordo Totalmente <input type="checkbox"/>	Discordo <input type="checkbox"/>	Neutro <input type="checkbox"/>	Concordo <input type="checkbox"/>	Concordo Totalmente <input type="checkbox"/>
15 A missão, visão, valores e estratégias são embasados no comportamento ético	Discordo Totalmente <input type="checkbox"/>	Discordo <input type="checkbox"/>	Neutro <input type="checkbox"/>	Concordo <input type="checkbox"/>	Concordo Totalmente <input type="checkbox"/>
16 Na empresa as qualidades morais como honestidade, equidade, são normas a seguir ou até um ideal a ser perseguido pela empresa de maneira veemente.	Discordo Totalmente <input type="checkbox"/>	Discordo <input type="checkbox"/>	Neutro <input type="checkbox"/>	Concordo <input type="checkbox"/>	Concordo Totalmente <input type="checkbox"/>

Avalie os itens relacionados à **cidadania corporativa** que incluirá medidas de impacto social e sustentabilidade ambiental e marque na escala ao lado o nível de concordância do pensamento e ações na empresa onde trabalha.

1 A empresa demonstra atitude de cuidado com a natureza em seus procedimentos	Discordo Totalmente <input type="checkbox"/>	Discordo <input type="checkbox"/>	Neutro <input type="checkbox"/>	Concordo <input type="checkbox"/>	Concordo Totalmente <input type="checkbox"/>
2 A empresa demonstra atitude de cuidado com os colaboradores, fundamentada na integridade respeito e dignidade.	Discordo Totalmente <input type="checkbox"/>	Discordo <input type="checkbox"/>	Neutro <input type="checkbox"/>	Concordo <input type="checkbox"/>	Concordo Totalmente <input type="checkbox"/>
3 A empresa demonstra atitude de cuidado com a sociedade em suas políticas e procedimentos inspirados em valores como integridade respeito e dignidade.	Discordo Totalmente <input type="checkbox"/>	Discordo <input type="checkbox"/>	Neutro <input type="checkbox"/>	Concordo <input type="checkbox"/>	Concordo Totalmente <input type="checkbox"/>
4 A empresa desenvolve práticas internas a fim de preservar a integridade e dignidade de todos que se relacionam com ela, inclusive o meio ambiente.	Discordo Totalmente <input type="checkbox"/>	Discordo <input type="checkbox"/>	Neutro <input type="checkbox"/>	Concordo <input type="checkbox"/>	Concordo Totalmente <input type="checkbox"/>
5 Respeito à vontade dos stakeholders (todos os envolvidos com a empresa) não está associado só aos lucros	Discordo Totalmente <input type="checkbox"/>	Discordo <input type="checkbox"/>	Neutro <input type="checkbox"/>	Concordo <input type="checkbox"/>	Concordo Totalmente <input type="checkbox"/>
6 A empresa propicia tempo aos seus empregados para executarem serviços voltados a comunidades carentes, trabalhos voluntários	Discordo Totalmente <input type="checkbox"/>	Discordo <input type="checkbox"/>	Neutro <input type="checkbox"/>	Concordo <input type="checkbox"/>	Concordo Totalmente <input type="checkbox"/>
7 A empresa propicia doação de parte dos lucros organizacionais para causas sociais	Discordo Totalmente <input type="checkbox"/>	Discordo <input type="checkbox"/>	Neutro <input type="checkbox"/>	Concordo <input type="checkbox"/>	Concordo Totalmente <input type="checkbox"/>
8 Ao fazer novos investimentos a empresa tem o cuidado com as questões ambientais envolvendo princípios globais de proteção a natureza	Discordo Totalmente <input type="checkbox"/>	Discordo <input type="checkbox"/>	Neutro <input type="checkbox"/>	Concordo <input type="checkbox"/>	Concordo Totalmente <input type="checkbox"/>
9 A empresa reconhece sua interdependência e inter-relação com os seus colaboradores, sociedade e meio ambiente	Discordo Totalmente <input type="checkbox"/>	Discordo <input type="checkbox"/>	Neutro <input type="checkbox"/>	Concordo <input type="checkbox"/>	Concordo Totalmente <input type="checkbox"/>
10 Desenvolve práticas internas inspiradas na integridade, dignidade e respeito daqueles envolvidos com a empresa e com o meio ambiente	Discordo Totalmente <input type="checkbox"/>	Discordo <input type="checkbox"/>	Neutro <input type="checkbox"/>	Concordo <input type="checkbox"/>	Concordo Totalmente <input type="checkbox"/>
11 Levar a sério a responsabilidade de não causar danos ao homem ao meio ambiente e a sociedade é uma realidade na empresa	Discordo Totalmente <input type="checkbox"/>	Discordo <input type="checkbox"/>	Neutro <input type="checkbox"/>	Concordo <input type="checkbox"/>	Concordo Totalmente <input type="checkbox"/>
12 Os líderes têm a sabedoria e asseguram que sua empresa contribui para a sociedade fazendo as coisas melhores	Discordo Totalmente <input type="checkbox"/>	Discordo <input type="checkbox"/>	Neutro <input type="checkbox"/>	Concordo <input type="checkbox"/>	Concordo Totalmente <input type="checkbox"/>
13 Busca lidar e/ou atender de maneira harmoniosa e justa os envolvidos com a empresa (stakeholders)	Discordo Totalmente <input type="checkbox"/>	Discordo <input type="checkbox"/>	Neutro <input type="checkbox"/>	Concordo <input type="checkbox"/>	Concordo Totalmente <input type="checkbox"/>
14 Quando trabalho, sinto que sou útil à sociedade	Discordo Totalmente <input type="checkbox"/>	Discordo <input type="checkbox"/>	Neutro <input type="checkbox"/>	Concordo <input type="checkbox"/>	Concordo Totalmente <input type="checkbox"/>
15 A organização onde trabalho me ajuda a ser útil à sociedade	Discordo Totalmente <input type="checkbox"/>	Discordo <input type="checkbox"/>	Neutro <input type="checkbox"/>	Concordo <input type="checkbox"/>	Concordo Totalmente <input type="checkbox"/>
16 Vejo que existe uma relação entre meu trabalho e benefícios para a sociedade como um todo	Discordo Totalmente <input type="checkbox"/>	Discordo <input type="checkbox"/>	Neutro <input type="checkbox"/>	Concordo <input type="checkbox"/>	Concordo Totalmente <input type="checkbox"/>