



**Universidade Federal de Campina Grande**  
**Centro de Humanidades**  
**Unidade Acadêmica de Administração e Contabilidade**  
**Coordenação de Estágio Supervisionado**

**DIAGNÓSTICO DAS AÇÕES DE RESPONSABILIDADE SOCIAL: UM  
ESTUDO DE CASO NA SÃO PAULO ALPARGATAS – FÁBRICA 22.**

**PRISCILA PIMENTEL DA SILVA**

**Campina Grande**

**2008**

**PRISCILA PIMENTEL DA SILVA**

**DIAGNÓSTICO DAS AÇÕES DE RESPONSABILIDADE SOCIAL: UM  
ESTUDO DE CASO NA SÃO PAULO ALPARGATAS – FÁBRICA 22.**

Relatório de Estágio Supervisionado apresentado ao curso de Bacharelado em Administração da Universidade Federal de Campina Grande, em cumprimento parcial das exigências para obtenção do título de Bacharel em Administração.

**Orientadora: Prof. Verônica Macário de Oliveira, Mestre.**

Campina Grande – PB

2008

## COMISSÃO DE ESTÁGIO

### Membros:

---

Priscila Pimentel da Silva

**Aluna**

---

Verônica Macário de Oliveira, Mestre

**Professora Orientadora**

---

Eliane Ferreira Martins, Mestre

**Coordenadora de Estágio Supervisionado**

Campina Grande

2008

**PRISCILA PIMENTEL DA SILVA**

**DIAGNÓSTICO DAS AÇÕES DE RESPONSABILIDADE SOCIAL: UM  
ESTUDO DE CASO NA SÃO PAULO ALPARGATAS – FÁBRICA 22.**

**Relatório aprovado em 15 de Agosto de 2008.**

---

Verônica Macário de Oliveira, Mestre  
**Orientadora**

---

Paoline Levy Pereira de Almeida, Graduada  
**Examinadora**

---

Maria Aldano de França Fernandes, Mestre  
**Examinadora**

Campina Grande

2008

*Dedico este trabalho, que representa mais uma etapa da minha vida conduzida, à minha mãe, minha fonte de inspiração, meu exemplo de coragem, dedicação e perseverança. Obrigada por todos os seus ensinamentos, carinho, amor, apoio e compreensão que sempre me remeteu. Você é meu maior exemplo de vida, sempre me mostrou, até mesmo sem perceber, que somos capazes de alcançar muito mais do que imaginamos.*

## AGRADECIMENTOS

*Agradeço primeiramente a Deus, por ser presença constante na minha vida, sempre me dando força, me abençoando e me enchendo de confiança e perseverança. Proporcionando-me sempre coragem para me manter firme diante de todos os obstáculos que encontrei na minha vida;*

*Aos meus Pais, que sempre me dedicaram muito amor, compreensão e apoio nas horas mais difíceis. Que por diversas vezes tiveram que renunciar seus sonhos para que eu realizasse os meus, que sempre se mostraram exemplos de dignidade, de sabedoria e de coragem para superar as limitações. Vocês representam a razão da minha vida e tê-los ao meu lado é uma felicidade constante;*

*À minha irmã, Renata, que sempre está ao meu lado, me incentivando e me apoiando incondicionalmente. Sem dúvida, representa para mim um exemplo de determinação, de cumplicidade e de amizade;*

*Ao meu noivo, Bruno, que sempre se faz presente na minha vida, sempre me dedicando muito carinho, amor e companheirismo. Obrigada por todo o incentivo e compreensão;*

*Aos meus avôs, fontes de sabedoria na minha vida, sempre estiveram ao meu lado me ensinando o significado de respeito e dedicação, são para mim exemplos de felicidade, de caráter e de luta;*

*À minha família, por todo o carinho e preocupação demonstrados, pela força e por sempre me incentivarem a conquistar meus objetivos;*

*À minha orientadora, Verônica Macário, por ter contribuído com seus ensinamentos, por se mostrar um exemplo de retidão, amizade e doação. Agradeço toda colaboração e esforço.*

*Às professoras, Paoline e Maria Aldano, pelas quais possuo um eterno carinho, por disponibilizarem um pouco do seu tempo para agregar melhorias e enriquecer à essa pesquisa.*

*À Empresa Alpargatas, por permitir a realização dessa pesquisa disponibilizando as informações necessárias.*

*Aos meus amigos, que estiveram por todos esses anos compartilhando muitas alegrias, expectativas, medos e incertezas, e que sem dúvida sempre estarão presentes nas minhas lembranças. Em especial a Anderson e Juciano, amigos presentes em todos os momentos dessa etapa; à Érika, e Cristianne, amigas com as quais tive o prazer de compartilhar meus dias; e a Márcia, amiga que me apoiou na execução desse trabalho. É gratificante ter ao meu lado e na realização de uma grande etapa da minha vida, pessoas tão especiais como vocês.*

Silva, Priscila Pimentel. **Diagnóstico das Práticas de Responsabilidade Social Empresarial: um Estudo de Caso na São Paulo Alpargatas – Fábrica 22.**70f. Relatório de Pesquisa (Bacharelado em Administração) - Universidade Federal de Campina Grande, Paraíba, 2008.

## RESUMO

A Responsabilidade Social Empresarial - RSE é um tema em ascensão e tem sido muito discutido, nos últimos anos, devido às várias transformações que vêm ocorrendo no atual ambiente de negócios. Devido a essa expansão, a RSE se apresenta como um conceito importante e que acaba exercendo impactos nos objetivos, nas estratégias, inclusive, na própria cultura empresarial. Essa nova postura que permeia o comportamento das organizações é agregada como diferencial competitivo, onde às práticas sociais responsáveis associadas à imagem empresarial acaba adicionando mais valor ao produto e/ou serviço oferecidos ao mercado. Diante destas considerações, o presente estudo vem corroborar com essa dimensão trazendo como objetivo geral diagnosticar as ações de Responsabilidade Social Empresarial praticadas pela São Paulo Alpargatas S.A – Fábrica 22. Em termos de procedimentos metodológicos, a pesquisa se apresenta como um estudo de caso com abordagem qualitativa de natureza exploratória e descritiva, no qual as ferramentas utilizadas para coleta de dados foi um questionário baseado nos Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial e um processo de observação. A partir da obtenção dos resultados foi possível detectar que a empresa viabiliza melhorias através de ações de RSE, sempre trabalhando com ética e transparência na relação com seus *stakeholders*. Diante de todas as informações recebidas, confirmou-se a relevância do tema e a fundamental importância das organizações enquadrarem-se numa visão de múltiplas dimensões para que a sociedade se desenvolva de forma sustentável.

Palavras-Chave: Responsabilidade Social Empresarial; *Stakeholders*; Indicadores

Silva, Priscila Pimentel. **Diagnóstico das Práticas de Responsabilidade Social Empresarial: um Estudo de Caso na São Paulo Alpargatas – Fábrica 22.**70f. Relatório de Pesquisa (Bacharelado em Administração) - Universidade Federal de Campina Grande, Paraíba, 2008.

## ABSTRACT

The Enterprise Social Responsibility - ESR is a subject in ancestry and has been very argued, in recent years because of some transformations that come occurring in the current business ambient. Because of this expansion, the ESR presents itself as an important concept and that it finishes exerting impacts in the objectives, the strategies, also, in the own enterprise culture. This new position that is in the behavior of the organizations is added as distinguishing competitive where the responsible social practical associates to the enterprise image finish adding to more value to the product and/or service offered the market. With these considerations, the present study it comes to corroborate with this dimension bringing as objective generality to diagnosis the Enterprise Social actions for damages practised by São Paulo Alpargatas S.A - Plant 22. In terms of procedures, the research if presents as a study of case with qualitative boarding of exploratory and descriptive nature, in which the tools used for collection of data were a questionnaire based on the Pointers Ethos de Enterprise Social Responsibility and a process of observation. From the attainment of the results it was possible to detect that the company makes possible improvements through action of ESR always working with ethics and transparency in the relation with its stakeholders. With of all the received information, it was confirmed the relevance of the subject and the basic importance of the organizations if to be fit in a vision of multiple dimensions so that the society if develops of sustainable form.

Word-Key: Enterprise Social Responsibility; Stakeholders; Pointers

## LISTA DE QUADROS

<b>QUADRO 01</b> - Dimensões, Variáveis e Indicadores da RSE.....	43
<b>QUADRO 02</b> – Ações de RSE: Dimensão Valores, Transparência e Governança.....	50
<b>QUADRO 03</b> – Ações de RSE: Dimensão Público Interno.....	55
<b>QUADRO 04</b> – Ações de RSE: Dimensão Meio Ambiente.....	57
<b>QUADRO 05</b> – Ações de RSE: Dimensão Fornecedores.....	58
<b>QUADRO 06</b> – Ações de RSE: Dimensão Consumidores e Clientes.....	59
<b>QUADRO 07</b> – Ações de RSE: Dimensão Comunidade.....	61
<b>QUADRO 08</b> – Ações de RSE: Dimensão Governo e Sociedade.....	62

## **LISTA DE SIGLAS**

**ABNT** - Associação Brasileira de Normas Técnicas

**CCD** – Centro de Capacitação e Desenvolvimento

**CEPAA** – Council on Economics Priorities Accreditation Agency

**CIPA** – Comissão Interna de Prevenção de Acidentes

**ISEA** – Institute of Social and Ethical Accountability

**MBA** – Master in Business Administration

**OIT** – Organização Internacional do Trabalho

**ONGs** – Organizações Não-governamentais

**PIB** – Produto Interno Bruto

**PPR** – Programa de Participação nos Resultados

**RSE** – Responsabilidade Social Empresarial

**SAC** – Serviço de Atendimento ao Consumidor

**SAI** – Social Accountability International

**SESI** – Serviço Social da Indústria

## SUMÁRIO

<b>CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO.....</b>	<b>15</b>
<b>Definição do Problema de Pesquisa.....</b>	<b>15</b>
<b>Objetivos.....</b>	<b>16</b>
Objetivo Geral .....	16
Objetivos Específicos.....	16
<b>1.1 Justificativa.....</b>	<b>16</b>
<b>1.2 Estrutura do Trabalho.....</b>	<b>17</b>
<b>CAPÍTULO 2 – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA DA PESQUISA.....</b>	<b>19</b>
<b>2.1 Contextualização da Responsabilidade Social Empresarial.....</b>	<b>19</b>
<b>2.2 Contexto Histórico da Responsabilidade Social Empresarial.....</b>	<b>20</b>
<b>2.3 Responsabilidade Social: Noções, Fundamentos e Conceitos.....</b>	<b>25</b>
<b>2.4 Vantagens da RSE para as empresa.....</b>	<b>28</b>
<b>2.5 Atuações da Responsabilidade Social Empresarial.....</b>	<b>30</b>
<b>2.6 Normas e Certificações.....</b>	<b>31</b>
2.6.1 Avaliação da Responsabilidade Social.....	31
2.6.2 Principais Normas e Certificações na Área Socioambiental.....	32
<b>2.7 Formas de Aplicação dos Indicadores de Responsabilidade Social, com Foco na Metodologia Proposta pelo Instituto Ethos.....</b>	<b>34</b>
<b>CAPÍTULO 3 – PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>40</b>
<b>3.1 Caracterização da Pesquisa.....</b>	<b>40</b>
3.1.1 Levantamento e Natureza dos Dados.....	41
<b>3.2 Características do Contexto da Pesquisa.....</b>	<b>42</b>
<b>3.3 Determinação da Amostra.....</b>	<b>42</b>
<b>3.4 Instrumentos da Coleta de Dados.....</b>	<b>42</b>
<b>CAPÍTULO 4 – APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....</b>	<b>46</b>
<b>4.1 Dimensões dos Indicadores de Responsabilidade Social.....</b>	<b>47</b>
4.1.1 Valores, Transparência e Governança.....	47
4.1.2 Público Interno.....	50
4.1.3 Meio Ambiente.....	55

4.1.4 Fornecedores.....	57
4.1.5 Consumidores e clientes.....	58
4.1.6 Comunidade.....	59
4.1.6.1 Instituto Alpargatas.....	60
4.1.7 Governo e Sociedade.....	62
<b>CAPÍTULO 5 – CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>64</b>
<b>5.1 Sugestões.....</b>	<b>66</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>69</b>

*CAPÍTULO 1:*  
*INTRODUÇÃO*

## CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO

Diante de um mundo globalizado, onde as distâncias foram diminuídas, a concorrência ampliada e os diferenciais de competitividade foram se modificando circunstancialmente, as empresas foram pressionadas a buscarem estratégias de diferenciação de seus produtos que proporcionassem vantagens competitivas sustentáveis e criassem valor agregado a seus clientes.

Essas grandes transformações repercutiram significativamente para a mudança comportamental do consumidor, que passou a ser mais informado e, conseqüentemente, mais exigente. Essa tomada de consciência por parte dos mesmos, fez com que se percebesse que todas as ações da empresa geram os mais diversos impactos diretos e indiretos dentro e fora dela, englobando consumidor, funcionário, meio ambiente e até mesmo a comunidade de entorno e, devido a tal fato possui uma obrigação para com a sociedade no geral, de modo que se tornou necessário ampliar seu âmbito de atuação empresarial e mudar suas atitudes corporativas. Nessas condições, a empresa passou a adotar uma postura cidadã, baseada em princípios éticos e morais, a fim de garantir sua sobrevivência.

A Responsabilidade Social Empresarial (RSE) é uma temática emergente e atual, passando a ser alvo de muitos debates e a estar presente nos planejamentos estratégicos das grandes empresas. As organizações passaram a demonstrar uma crescente preocupação em vincular suas imagens às práticas de responsabilidade social. Dessa forma, buscaram adquirir uma relação de interdependência e interação com seus diversos *stakeholders* (*fornecedores, consumidores e clientes, governo, comunidade, público interno*).

A RSE trouxe um novo conceito para o mundo corporativo ao procurar englobar coerência ética nas suas ações e atitudes, fazendo com que as organizações vivam não apenas para proporcionar lucros aos seus acionistas, mas também contribuir ativamente com o desenvolvimento contínuo e sustentável da sociedade, a melhoria da qualidade de dos seus funcionários, o engajamento com seus fornecedores e governo e, a preservação dos recursos ambientais.

Diante dessa breve contextualização do tema em análise, tem-se a formulação do seguinte problema de pesquisa:

## **Quais as ações de Responsabilidade Social Empresarial praticadas pela Alpargatas – Fáb. 22?**

De acordo com o problema de pesquisa apresentado, estabeleceu-se o seguinte objetivo geral: **Diagnosticar as ações de Responsabilidade Social praticadas pela Alpargatas – Fábrica 22.**

Visando alcançar tal objetivo, fez-se necessário instituir os seguintes objetivos específicos:

- Identificar quais as ações de responsabilidade social são praticadas pela empresa em estudo;
- Descrever as vantagens relacionadas às práticas de responsabilidade social para a empresa em estudo;
- Verificar as falhas relacionadas às ações de responsabilidade social aplicadas pela empresa; e
- Propor melhorias no desenvolvimento dessas ações de responsabilidade social empresarial.

### **1.1 Justificativa**

A partir da apresentação do problema de pesquisa e dos objetivos (gerais e específicos) viu-se a importância em compreender com mais profundidade a RSE, e perceber a complexidade existente em unir os objetivos empresariais e os da sociedade incluindo comunidade, empregados, governo, meio ambiente. Neste sentido, o estudo busca trazer informações consistentes e legítimas, dispondo de aspectos que confirmam a importância de uma atuação mais séria e de grande alcance por parte das empresas para que seus negócios se tornem sustentáveis.

A responsabilidade social empresarial tem adquirido substancial relevância no cenário mundial e no meio acadêmico. Empresas hoje têm alavancado receitas que ultrapassam o Produto Interno Bruto (PIB) de diversos países juntos, então nada mais justo e coerente que retribuírem seu sucesso através de investimentos no desenvolvimento de uma sociedade sustentável, na qual todos os envolvidos são beneficiados.

Mediante realização de diversas leituras para o desenvolvimento da pesquisa pode-se inferir que a adoção de práticas responsáveis pelas empresas será possível caso sejam tomadas como princípios que norteiam a cultura da gestão empresarial, e sem dúvida precisam estar interligados aos valores éticos e morais. A lógica da responsabilidade social corporativa mostrou que ações sociais são de extrema relevância para o sucesso da companhia a longo prazo mesmo que seus investimentos e custos sejam superiores aos de seus concorrentes.

Portanto, torna-se relevante abordar temáticas emergentes e tão próximas e intrinsecamente ligadas a nossa realidade, e assim conseguir enxergar o poder de transformação que as empresas dispõem, e ao mesmo tempo analisar as incipientes iniciativas empresariais em promover melhorias na qualidade de vida de todos aqueles impactados por suas ações.

## **1.2 Estrutura do Trabalho**

Com a finalidade de facilitar a compreensão e assimilação da temática abordada, o presente trabalho encontra-se estruturado da seguinte forma: o segundo capítulo aborda a Fundamentação Teórica da pesquisa, onde são apresentados os temas: Contextualização da Responsabilidade Social; Evolução da Responsabilidade Social; Noções, Fundamentos e Conceitos; Vantagens da Responsabilidade Social Empresarial para as empresas; Atuações da Responsabilidade Social Empresarial; Normas e Certificações; e por fim, Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial. No terceiro capítulo são expostos os procedimentos metodológicos com a definição do tipo de pesquisa e as técnicas utilizadas para a coleta de dados. No decorrer do Capítulo 4, serão apresentados os resultados obtidos e suas posteriores análises. E, para finalizar, no capítulo 5, é feita uma conclusão de todos os aspectos evidenciados durante a realização da pesquisa, assim como, algumas sugestões de melhoria ou aperfeiçoamento.

*CAPÍTULO 2:*

*FUNDAMENTAÇÃO  
TEÓRICA*

## **CAPÍTULO 2 - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

No presente capítulo encontram-se referenciados autores que direcionam seus estudos e pesquisas para a Responsabilidade Social Empresarial - RSE, área objeto deste estudo, com o propósito de obter um profundo embasamento teórico, além de permitir ao leitor informações concretas e relevantes para um bom aproveitamento e compreensão do que estará sendo discutido ao longo do desenvolvimento deste trabalho.

Neste sentido, tem-se uma breve contextualização da RSE, associando-a a realidade do mundo dos negócios evidenciada no cenário globalizado, seguida de noções, fundamentos e conceitos. No decorrer da fundamentação, são apresentados os benefícios que a empresa obtém com seu comportamento social, a importância do relacionamento com seus *stakeholders*, as formas de atuação social empresarial e também as normas e certificações que a empresa pode alcançar. Por fim, são conceituadas as dimensões e expostos os respectivos indicadores de responsabilidade social propostos pelo Instituto Ethos de Responsabilidade Empresarial.

Sabe-se que, uma consistente teoria é resultado da reunião de diversas idéias, opiniões e posicionamentos dos autores na área, no instante em que se permite visualizar, comparar e confrontar as mesmas, fornecendo dessa forma argumentos para a realização da pesquisa.

### **2.7 Contextualização da Responsabilidade Social Empresarial**

A evolução da economia mundial tem se refletido através da rápida integração dos mercados e da queda das barreiras comerciais, significando para parte das empresas, a inserção, muitas vezes forçada, num ambiente altamente competitivo. O desequilíbrio imposto pela globalização exigiu, devido ao ritmo acelerado das mudanças, novas configurações e habilidades organizacionais. As empresas se viram obrigadas a mudar suas estratégias de negócio e padrões gerenciais para estarem aptas e preparadas para enfrentar os desafios e valer-se das oportunidades decorrentes da dilatação de seus mercados potenciais, da decorrência de novos concorrentes e das novas demandas da sociedade, além da importância em desenvolverem uma essencial capacidade de interação cooperativa com outras empresas e com a sociedade no geral, como fator fundamental para sua sobrevivência, sua legitimidade e sua competitividade no mercado.

Observa-se uma real evolução da empresa em busca de tal objetivo. Nos anos 80, com o surgimento do movimento ambientalista, as empresas começaram a inserir dentro de seus discursos e suas ações aspectos sobre meio ambiente, ao mesmo tempo, começou a repensar o impacto de seus processos e as possíveis conseqüências advindas de posicionamentos irresponsáveis. Nos anos 90, impulsionadas pelas cadeias de negócios globais, começaram a se preocupar com aspectos sociais, como a promoção de relações justas de trabalho, o bem-estar dos funcionários, a regulação de seus salários, a sua importância dentro do processo produtivo. Nos últimos anos, esses assuntos convergiram para o assunto de sustentabilidade. Isso ocorreu num momento em que a internet deu à sociedade, meios de protestar contra práticas irresponsáveis. E hoje, vemos que as empresas estão adotando as práticas sociais como diferencial estratégico para se manterem competitivas.

Neste sentido, constata-se que a responsabilidade social, antes vista apenas como preocupação de partidos políticos e de governos, nas últimas décadas ganhou visivelmente uma grande notoriedade por parte das empresas. As empresas desenvolveram, então, um excedente senso de responsabilidade estendendo suas preocupações além dos seus sócios e acionistas (*stockholders*), até aqueles com os quais mantinham algum relacionamento (*stakeholders*), fornecedores, clientes e empregados.

Desde então, e, sobretudo nos últimos anos, a questão da responsabilidade social tornou-se um dos grandes desafios estratégicos para as empresas de todo o mundo. A discussão, hoje, transpõe-se ao papel das empresas em relação às pessoas que vivem próximas às suas operações, alcançando o patamar da reflexão do quanto elas podem contribuir para a melhoria das condições sociais de uma cidade, região ou país. Ficou óbvio que as formas como as empresas se colocam diante de seus acionistas, do meio ambiente, dos clientes, consumidores, fornecedores e empregados será decisiva para sua perenidade. Responsabilidade Social tornou-se, então, práticas para o alcance da sustentabilidade.

## **2.2 Contexto Histórico da Responsabilidade Social Empresarial**

É nesse cenário de economia globalizada e intensa mobilização social em nível mundial que as empresas começam a entender a importância de englobar e desenvolver planejamentos estratégicos estruturados em valores éticos e que contemplem as necessidades e os resultados não exclusivamente da empresa, mas também da sociedade.

Dessa forma, far-se-á uma análise da Responsabilidade Social Empresarial apresentando-a em um contexto histórico, no intuito de observar sua evolução e assim ter um panorama amplo de entendimento de suas definições.

A discussão sobre a RSE pode ser estudada tomando como base duas visões opostas sobre a natureza do papel das organizações na sociedade: a clássica e a socioeconômica. A visão clássica compartilha a Teoria dos *Stokeholders*, enquanto a visão socioeconômica, a Teoria dos *Stakeholders*. Para obter uma maior compreensão dessas visões apresentam-se, a seguir, as contextualizações históricas que a sociedade vivenciava nos primeiros indícios de responsabilidade social.

No primeiro momento início do século XX a sociedade sustentava a mudança do processo produtivo, a partir da transição da economia agrícola para a industrial. Nesse período, a ideologia que predominava era o liberalismo, baseado no princípio da propriedade e da iniciativa privada, e eram esses princípios que norteavam a visão clássica da RSE.

A visão clássica ou econômica, abordagem que tem como defensores os economistas apologistas do livre-mercado, acredita que a responsabilidade social da empresa e de seus executivos encontra-se única e exclusivamente em maximizar o lucro para seus acionistas. Segundo Alonso, López e Castrucci (2006), os defensores desta visão argumentam que os recursos da empresa destinados a projetos sociais, provêm do lucro dos acionistas, ou da remuneração dos empregados, ou dos preços pagos pelos consumidores, este último caso poderia causar a rejeição destes, reduzindo as vendas e prejudicando assim, o próprio negócio; afirmam também que os problemas sociais e suas soluções são de competência dos representantes da sociedade, e não das empresas; acreditam que a prática da responsabilidade social pelas empresas poderia representar um aumento excessivo do poder da mesma diante de outros atores sociais, o que poderia ser altamente prejudicial à sociedade; e por fim, asseguram que os homens de negócio não estão acostumados e nem preparados para comandar o estilo de liderança verdadeiramente democrática exercida nas organizações sociais.

Segundo Oliveira (2008), um de seus defensores, Milton Friedman, é um dos mais polêmicos e brilhantes economistas, considerado pai do liberalismo econômico e autor das teorias importantes da economia neoclássica. Friedman (*apud* OLIVEIRA, 2008) afirmava que a geração de lucros para os acionistas, dentro das regras da sociedade, era a única responsabilidade social das empresas e seriam eles que deveriam decidir como utilizar o dinheiro da organização, e não os gestores, que segundo ele estavam fazendo “caridade com o dinheiro dos outros”. Além do mais, as empresas poderiam estar sendo ineficientes na

utilização dos recursos sociais, uma vez que não possuem uma adequada especialização em gestão social.

Friedman (*apud* TENÓRIO, 2006) escreveu o seguinte a respeito da função social da empresa:

Ultimamente um ponto de vista específico tem obtido cada vez maior aceitação – o de que os altos funcionários das grandes empresas e os líderes trabalhistas têm uma responsabilidade social além dos serviços que devem prestar aos interesses de seus acionistas ou de seus membros. Este ponto de vista mostra uma concepção fundamentalmente errada do caráter e da natureza de uma economia livre. Em tal economia só há uma responsabilidade social do capital – usar seus recursos e dedicar-se a atividades destinadas a aumentar seus lucros até onde permaneça dentro das regras do jogo, o que significa participar de uma competição livre e aberta, sem enganos ou fraude.

Friedman, sem dúvida, devido as suas argumentações e por ser um tanto inflexível foi considerado responsável pelo debate moderno a cerca da responsabilidade social, uma vez que os demais pesquisadores para se contrapor as suas teses necessitaram realizar diversos estudos aprofundados. Oliveira (2008), apesar de confirmar a consistência de seus argumentos em relação ao papel social das empresas na teoria econômica, afirmava que apresentavam diversos problemas na prática do mundo real e que o economista tratou investimentos como custos por possuir uma visão um tanto restrita em relação aos retornos financeiros que a empresa poderia obter por meio dos investimentos sociais.

Buscando complementar a visão de Friedman, Mc Guire, Sundgren e Schneeweis (1998; *apud* BARBOSA; LEMME, 2007) afirmaram:

que os investimentos em responsabilidade social implicam em aumento dos gastos, comprometendo o desempenho financeiro e colocando a organização em desvantagem competitiva em relação aos concorrentes que atuam com menor compromisso socioambiental.

Essa visão clássica da responsabilidade social apóia-se na idéia de que o envolvimento social representa custos adicionais para as empresas e de que as mesmas serão avaliadas por critérios associados à eficiência de suas operações (Liausu; Falk, 2007). Portanto, torna-se evidente que os defensores dessa visão acreditam que as ações das empresas devem estar orientadas exclusivamente para a geração de lucros, alcançando assim um maior retorno aos acionistas, e que outras práticas desvinculam os principais objetivos da mesma.

Ainda nesse período, o mundo assistia a alteração do processo produtivo pela evolução tecnológica e pela aplicação da ciência na organização do trabalho, afetando diretamente as relações de trabalho e propiciando discussões a cerca das obrigações empresariais em relação aos seus colaboradores. A partir desse momento, a sociedade iniciou seu processo de

conscientização e através das mobilizações, passou a pressionar as empresas e o governo a solucionarem os problemas advindos da industrialização como a degradante relação de trabalho, a precária qualidade de vida da sociedade e o aumento dos problemas ambientais.

No segundo momento, período conhecido como pós-industrial, houve um processo de crescimento e de acumulação de capital. Diante de todas as mudanças que ocorreram, a sociedade passou a fazer questionamentos quanto ao objetivo principal da empresa, a maximização dos lucros; e no papel social destas diante da nova sociedade. Buscando sempre esclarecimentos, a opinião pública se tornou bastante cética em relação às ações tomadas pelas empresas assim como pelo governo, e foi a partir dessa iniciativa que o conceito de responsabilidade social começou a ser aprofundado e difundido com maior visibilidade entre as empresas, desenvolveu-se ao ponto de exigir que as organizações incorporassem princípios que superassem as obrigações de geração de empregos, pagamento de impostos e a geração de lucros ampliando-se ao cumprimento das questões legais referentes a questões trabalhistas e ambientais.

Diante de tais mudanças, tanto no modelo de produção quanto nos valores da sociedade, a sociedade pós-industrial, afirmou Toffler (1995, *apud* TENÓRIO, 2006), buscou uma organização empresarial de múltiplos objetivos, o aumento da qualidade de vida, a valorização das ações sociais, do ser humano e do meio ambiente. Na opinião de Tenório (op. cit.) é a partir dessa nova concepção que se pode perceber que as organizações, através de suas ações, influenciam e geram impactos diretos sobre diversos agentes sociais, comunidade e sociedade. Mediante este fato, torna-se necessário a incorporação de projetos sociais no plano de negócios da organização, uma vez que passa a ser insuficiente atender exclusivamente aos interesses dos acionistas.

Com as grandes mudanças ocorridas na sociedade, as empresas passaram a enfrentar desafios relacionados a novas tecnologias, a acirrada competitividade, a indigência de redução de custos, e a grande saturação de mercados tradicionais e necessidade de abertura de novos mercados. Somando-se ainda os desafios sociais, que foram sendo incorporados pela empresa na medida em que esta foi sendo introduzida na sociedade, e instituindo uma relação de interdependência entre ambas. Tal fato acaba representando a expansão da empresa para além do seu ambiente interno. (ORCHIS, YUNG, MORALES, 2002).

Ainda segundo Orchis, Yung, Morales (op. cit.) os valores, as políticas, a cultura e a visão estratégica devem orientar o relacionamento da empresa com seus grupos de interesse. Para eles a RSE assinala como exemplos de suas práticas o desenvolvimento da comunidade em que exerce suas atividades, o investimento no ambiente de trabalho, no bem-estar dos

funcionários, a preservação do meio ambiente, uma comunicação transparente interna e externa, o retorno aos acionistas, a satisfação do cliente e o esforço coordenado com os *stakeholders*.

Esse período pós-industrial incentivou a formulação da visão socioeconômica, que visava difundir a idéia de que as empresas não devem apenas almejar o lucro, mas também conquistar a melhoria da qualidade de vida das comunidades em que elas operam. Essa visão requer das empresas uma gestão delimitada pelos interesses e contribuições de um conjunto maior de partes interessadas (*stakeholders*). E demonstra claramente que para que elas atinjam a excelência precisam ter como objetivos a qualidade nas relações e a sustentabilidade econômica, social e ambiental.

Segundo Alonso, López, Castrucci (2006), os defensores da Responsabilidade Social Empresarial citam os seguintes argumentos do apoio das empresas na construção de uma sociedade mais justa:

- o público criou uma expectativa em relação as atitudes e quanto o apoio das empresas em projetos sociais, tal fato foi comprovado por organizações sociais;
- estudos e pesquisas comprovam que aquelas empresas que demonstram ter um comportamento socialmente responsável e manter relações com a comunidade de entorno conseguem obter lucros a longo prazo com mais segurança;
- os objetivos e as contribuições sociais refletem na formação de uma boa imagem para as empresas;
- a melhoria do ambiente interno é conseqüência a inserção da teoria da responsabilidade social pela empresa, tal fato acaba gerando um clima de valorização dos empregos e da empresa por parte dos empregados;
- devido o aumento dos interesses de investidores em ações de empresas com comportamentos responsáveis os acionistas passaram a ter interesse em construir uma imagem mais atrativa de suas empresas consolidando-as como socialmente responsável e assim diferenciá-las da concorrência;
- a preocupação das empresas a cerca dos problemas e das carências sociais acabam desviando-as dos regulamentos do governo;

- a consciência gerada pela adoção de práticas responsáveis acaba promovendo o equilíbrio entre a responsabilidade e o poder que as empresas detém, evitando comportamentos irresponsáveis contra o bem-estar da sociedade como um todo;
- a empresa possui fatores ao seu lado que acaba favorecendo sua inserção nesse novo mercado como a grande disponibilidade de recursos financeiros, de especialistas e de talento gerencial;
- a responsabilidade social acaba sendo uma forma de ação preventiva, tal fato remete a investimentos menores quando comparadas as circunstâncias profundas que os problemas sociais se encontrarão caso suas soluções sejam adiadas; e
- por fim, ao assumir a responsabilidade social a empresa obriga-se a agir dentro dos padrões éticos e morais que circundam a sociedade em geral.

### **2.3 Responsabilidade Social: Noções, Fundamentos e Conceitos**

Tomando com pressuposto todo o discurso histórico apresentado anteriormente, pode-se perceber que a responsabilidade social é um conceito mutável, de múltiplas dimensões que busca sempre agregar os elementos com os quais a empresa mantém alguma forma de comunicação recíproca. Pressupõe-se que a mesma, no momento atual, tenha além de obrigações legais e econômicas, certas responsabilidades para com a sociedade.

Quanto à necessidade da empresa ir além dos limites impostos pela legislação, Oliveira (2008) conclui que a RSE é a forma que a empresa possui para favorecer a sociedade, e para isso deve considerar em suas ações seus valores, normas e expectativas. Afirma ainda, que o cumprimento, apenas das questões legais, não representam um comportamento socialmente responsável, mas sim uma obrigação social.

Atualmente, pode-se perceber que o descaso pela empresa em relação às atuações sociais gera um prejuízo incalculável. Quando não se comprometem em solucionar problemas internos e externos de seus funcionários, perde-se o inter-relacionamento e ambos deixam de agregar valor. Caso a organização não desenvolva programas de assistência a família dos empregados, não se preocupe com seus salários, sua alimentação e as longas jornadas de trabalho, acaba se prejudicando com a redução da produtividade, a desmotivação dos funcionários, o que pode ocasionar um aumento da rotatividade, um possível

comprometimento da qualidade dos produtos e serviços, além de desperdícios de matéria-prima e de treinamentos. A desatenção com o meio ambiente, por parte das empresas, pode provocar gastos com multas e fiscalizações e também o desprezo dos produtos e serviços por parte dos consumidores, que hoje, se tornaram mais exigentes quanto à associação da marca dos produtos às atuações sociais.

O Instituto Ethos (2008) conceitua a Responsabilidade Social Empresarial como sendo:

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

O mesmo foco pode ser observado na definição de Ashley (2003 p.6-7; apud MORETTI e FIGUEIREDO, 2007) que consolida a Responsabilidade Social Empresarial

como o compromisso que uma organização deve ter para com a sociedade, expresso por meio de atos e atitudes... assume obrigações de caráter moral, além das estabelecidas em lei, mesmo que não diretamente vinculadas a suas atividades...[numa visão expandida] é toda e qualquer ação que possa contribuir para a melhoria da qualidade de vida da sociedade.

Dessa forma, constata-se que com esta nova concepção, a empresa tem responsabilidades que superam as expectativas de geração de lucros para seus acionistas, investidores e dirigentes. A empresa passa a ter um papel de facilitadora, ao promover o desenvolvimento social, para isso precisa comprometer-se com a sociedade na execução de ações duradouras que resultem no bem-estar geral.

De acordo com a União Européia, o conceito de responsabilidade social está relacionado à incorporação voluntária de absorver as necessidades sociais e ambientais nas atividades empresariais e na interação com seus *stakeholders* (Oliveira, 2008). Dessa forma, o Banco Mundial aprofunda tal definição ao afirmar que a adoção da responsabilidade social pelas empresas em suas práticas é visto como uma contribuição para promover o progresso do desenvolvimento sustentável (Oliveira, 2008). Tal ajuda pode ser percebida através das relações com os empregados e sua família, da preocupação com a comunidade local e a sociedade como um todo destinado a contribuir com melhores condições de vida.

Na opinião de Melo (1999; apud ALONSO, LÓPEZ, CASTRUCCI, 2006) a responsabilidade social é vista como um compromisso da empresa com relação à humanidade

em geral, e uma forma de prestação de contas do seu desempenho baseado na apropriação e uso de recursos que originalmente não lhe pertencem.

O principal argumento dessa definição é que as empresas possuem obrigações para com a sociedade, já que além de gerarem impactos e interferências ao desenvolverem suas atividades, consomem recursos naturais, utilizam-se de capitais financeiros e tecnológicos, e usufruem da capacidade de trabalho da sociedade, devendo, por tanto, comunicar com transparência a eficiência o uso desses recursos, e reverter essa apropriação em ações que venham a beneficiar a sociedade, uma vez que esses recursos são em sua essência patrimônio da humanidade.

O Instituto Ethos (2008) acredita que “o conceito de responsabilidade social aplicado à gestão dos negócios se traduz como um compromisso ético voltado para a criação de valores para todos os públicos com os quais a empresa se relaciona: clientes, funcionários, fornecedores, comunidade, acionistas, governo, meio ambiente.”

De acordo com o Instituto “a Responsabilidade Social Empresarial (RSE) implica em práticas de diálogo e engajamento da empresa com todos os públicos ligados a ela, a partir de um relacionamento ético e transparente.” O instituto acredita que tais práticas foram incorporadas nos processos de gestão empresarial, o que pode ser exemplificado pelas iniciativas em estimular as cadeias de fornecedores e clientes a incorporarem os princípios da RSE em sua gestão.

A responsabilidade social empresarial deve ser difundida em todo o ambiente organizacional transformando os conceitos abstratos em práticas concretas. Quando a empresa tem por finalidade a construção de uma sociedade justa, representa essas práticas ao respeitar as leis; pagar impostos; buscar desenvolver em parceria com as gestões públicas programas sociais voltados para melhoria da qualidade de vida da sociedade; emprega meios para constituir um ambiente de trabalho saudável e seguro, possibilitando a realização individual e profissional das pessoas, amplificando assim, sua capacidade de recrutar e manter talentos, fator substancial para a obtenção de sucesso. A empresa também pode representar essas ações através da conservação ambiental e na preocupação com o uso racional dos recursos naturais. À medida que demonstra sensibilidade por questões socioambientais a organização passa a agregar valor à sua imagem, fortalecendo a relação com seus consumidores e clientes.

Diante do exposto, pode-se concluir que as empresas estariam mudando o foco da sua gestão estratégica como forma de garantir espaço no mercado, ou seja, de se manter mais competitiva.

## 2.4 Vantagens da RSE para as empresas

A aplicação da RSE pode trazer benefícios tanto para a sociedade quanto para própria empresa. A empresa, ao atuar na promoção de comportamentos sociais responsáveis, não precisa em hipótese alguma, abjurar-se de seus objetivos tradicionais, como o seu crescimento e a maximização de lucros e dividendos, uma vez que estes são os fatores que proporcionam a propagação de suas atividades. Dessa forma, a empresa à medida que fomenta o bem-estar da sociedade deve obter benefícios, seja através da promoção ou publicidade, agregando valor a sua imagem institucional, de forma que exponha o que legitimamente realiza ou benefícios fiscais.

A obtenção de benefícios, somente é válida às organizações que realmente incorporam ao seu código de ética, aos princípios, aos valores e à cultura da empresa a elevada consciência da importância do seu papel responsável e do seu investimento em ações sociais diante da sociedade. Pois, a incoerência nesse comportamento é vista a partir da ausência de valores relativos à responsabilidade social em sua cultura e o baixo grau de comprometimento com seus fundamentos, tal fato acaba sendo transmitido com a decorrer do tempo; assim a falsa idealização da melhoria de qualidade de vida da sociedade e a satisfação dos clientes internos e externos, que a empresa finge defender, acabam atribuindo-lhe um potencial negativo.

Segundo Orchis, Yung, Morales (2002) a responsabilidade social abrange toda a área de influência e cadeia produtiva, não se limitando à organização, por tal situação deve acrescentar-se a empresa como diferencial competitivo favorecendo-a dentro do acirrado mercado globalizado. Mesmo porque, as medidas de responsabilidade social empresarial não devem se sobressair apenas como uma ação caridosa ou uma filantropia isolada, motivada apenas pela conduta negligente da utilização dos recursos da sociedade, mas sim, como uma conduta sensata e consistente de melhoria e de desenvolvimento sustentável.

A correta prática da responsabilidade social pode melhorar o desempenho e a sustentabilidade a médio e longo prazo da empresa proporcionando, segundo Orchis, Yung, Morales (2002):

- Valor agregado à imagem corporativa da empresa;
- motivação do público interno;
- posição influente nas decisões de compras;
- vantagem competitiva;

- facilidade no acesso ao capital e financiamento;
- influência positiva na cadeia produtiva;
- reconhecimento dos dirigentes como líderes empresariais; e
- melhoria do clima organizacional, dentre outros

O Instituto World Bank Institut (Rodrigues, 2005) acrescenta alguns outros benefícios tais como:

- obtenção de licença para operar;
- criação de novas oportunidades de negócio, como a utilização das comunidades como local de testes para o desenvolvimento de novos produtos;
- devido ao seu envolvimento na construção da infra-estrutura social acaba atraindo novos e potenciais investidores e parceiros;
- evadia-se de manifestações advindas de condutas não socialmente responsáveis;
- apoio dos governos através de incentivos financeiros para iniciativas de redução da pobreza; e
- criação de oportunidades para melhorar o relacionamento com o governo e com os líderes políticos , influenciando nas regulações e nas propostas de melhorias, tornando melhor sua imagem pública.

Segundo Pagliano (1999), a prática da RSE, de buscar o bem-comum para a sociedade acaba fortalecendo e protegendo a imagem da marca e sua reputação, e essa credibilidade alcançada acrescenta-se à empresa como uma importante vantagem competitiva no mundo globalizado. Ao inserir-se e ao beneficiar a sociedade, a empresa, constrói um diferencial frente aos seus concorrentes ao mesmo tempo em que gera uma visão favorável pelo fato de satisfazer seus acionistas assim como seus consumidores, protegendo-se contra ações negativas, como o boicote aos produtos e serviços oferecidos. Afirma que ao contribuir com o desenvolvimento da comunidade, a organização cria condições para formar seu mercado futuro, e devido suas ações corretas acaba por fidelizar o cliente, adquirir segurança patrimonial e por valorizarem e respeitarem seus empregados conseguem atrair e manter talentos, devido o controle e a transparência adotada reduzem menos as auditorias externas,

além do mais as organizações podem, com a prática de RSE, abater até 1% o imposto de renda.

## **2.5 Atuações da Responsabilidade Social Empresarial**

É essencial que se diferencie a responsabilidade social de termos como filantropia, ação social e cidadania empresarial. Segundo Oliveira (2008, p. 66), tem-se ação social como “doações ou projetos sociais que beneficiam grupos como comunidades, Organizações não-governamentais (ONGs) ou escolas” e a filantropia como sendo uma “ação social com projetos não ligados diretamente aos negócios da empresa, muitas vezes está ligada a causas cujos valores são compartilhados pela empresa, gestores ou donos”. A filantropia, segundo Tenório (2006), é uma ação social de natureza assistencialista, caridosa, e predominantemente temporária.

Dessa forma pode-se perceber que, atualmente, a RSE estaria num nível superior às ações de filantropia, que são apenas práticas de cunho assistencial, de curto prazo, desprovidas de continuidade, e que não representam caráter estratégico para a organização. E por não visarem comprometimento junto à comunidade beneficiada, são considerados apenas atos de caridade e benevolência, com ausência de planejamento e avaliação de resultados pelas empresas.

Para o Instituto Ethos, a responsabilidade social está orientada para cadeia de negócios da entidade e seus *stakeholders*, enquanto a filantropia se constitui em uma ação social externa da organização, voltada para a comunidade em que atua, mas desprendida de qualquer vínculo com seu modelo de negócio.

Tenório (2006) traz a idéia de cidadania empresarial, que seria o envolvimento por parte da empresa em programas sociais de participação comunitária, seja por incentivo ao trabalho voluntário, por parcerias com fundações ou associações ou por investimentos sociais em saúde, educação e meio ambiente.

Vale salientar que ações sociais podem representar práticas da responsabilidade social, porém esta não se resume a estas ações sociais, possui um caráter mais amplo. Ao mesmo momento percebe-se que não existe uma linha exata que delimite até onde se tem ação social, filantropia ou onde se configura a responsabilidade social, o que se percebe é na verdade limites moldáveis, que não permitem definições precisas.

## 2.6 Normas e Certificações

### 2.6.1 Avaliação da Responsabilidade Social

A avaliação do desempenho das empresas, tratada pelos acionistas e investidores, era comumente relacionada a indicadores econômico-financeiros. Entretanto, a partir do instante em que as empresas aderiram às práticas de responsabilidade social, inserindo-as em seus objetivos e metas estratégicas, a avaliação de seu desempenho passou a contemplar conceitos como ética, relacionamento com meio ambiente e com seus *stakeholders*.

Existem várias iniciativas para se medir o nível de responsabilidade social de uma empresa e todas buscam um conjunto de indicadores de desempenho que auxiliarão como ferramentas na incorporação de práticas de responsabilidade social propiciando à empresa um meio de autoconhecimento, aprendizagem e avaliação da gestão, além de monitorar seu desempenho geral. No Brasil, temos os Indicadores Ethos que serão tratados de forma mais concisa num próximo tópico.

Sabe-se, portanto, que por mais complexos que os indicadores sejam, e por mais que não traduzam com tanta legitimidade a realidade, são importantes e essenciais para qualquer sistema de certificação que a empresa pretenda obter.

A necessidade de normatizar os modos de gestão relacionados ao meio ambiente, à saúde e a segurança dos funcionários, à gestão com os *stakeholders* e local de trabalho foi gerada a partir das pressões da sociedade em relação às atitudes socialmente responsáveis das empresas. Nos últimos anos, na área socioambiental, foi desenvolvido um grande número de normas e certificações. Mas buscando uma melhor compreensão faz-se necessário elucidar o real significado de norma e certificação.

Segundo Oliveira (2008), norma é um documento emitido por uma organização para estabelecimento de diretrizes, regras e padrões para processos e produtos. Já certificação, de acordo com a Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT), seria a reunião de atividades que foram desenvolvidas por um organismo independente da relação comercial visando atestar publicamente, por escrito, que a empresa cumpriu com todos os requisitos de ética, qualidade e segurança, estabelecidos pelas normas, no desenvolvimento do produto, processo ou serviço.

Ainda sob as perspectivas do mesmo autor, as certificações são promovidas por organizações governamentais e não-governamentais, seu valor é traduzido de acordo com a

credibilidade da instituição que a emite e se o processo de certificação realmente foi confiável. A finalidade de se obter tais certificações, por mais que as empresas não sejam obrigadas legalmente a tê-las, é o fato de alcançar uma homogeneização de determinados padrões nacionais e internacionais, facilitando assim a comercialização entre os países, além de distinguir os produtos socioambientais daqueles cujas empresas não remetem os mesmos anseios.

A obtenção das certificações por parte das empresas se dá muitas vezes por exigências dos clientes dentro da cadeia; exigência da matriz; como forma de evitar a diferenciação de seus concorrentes que as obtiveram; para utilização do marketing verde-social, diferenciando sua marca ou produto; como melhoria de sua imagem institucional, almejando melhorar sua credibilidade; possibilidade de otimizar o uso dos recursos e assim reduzir desperdícios; e por fim devido a grande pressão da sociedade civil e dos governos.

## **2.6.2 Principais Normas e Certificações na Área Socioambiental**

- **AA1000 ( Accountability 1000)**

Desenvolvida, em 1999, pelo *Institute of Social and Ethical Accountability* (ISEA), essa norma internacional coloca diretrizes para a gestão com *stakeholders*, ou seja, envolvê-los nos processos de decisão da organização. Busca assegurar a qualidade da responsabilidade social, cidadania, relato e auditoria, que contempla: a avaliação dos desempenhos ético e social; o envolvimento, o comprometimento e a importância do relacionamento com os *stakeholders*; os valores e a administração corporativos; os impactos dos produtos e serviços sobre a sociedade e a preservação do meio ambiente (ORCHIS, YUNG, MORALES, 2002).

- **SA80000**

A norma foi instituída em 1997 pela organização não-governamental (ONG) americana CEPAA (*Council on Economics Priorities Accreditation Agency*), hoje renomeada como SAI (*Social Accountability International*) responsável pelo processo. Essa norma tem como maior preocupação as condições dos trabalhadores das empresas, por isso, busca em seus fundamentos garantir condições mínimas de trabalho de todos os trabalhadores que constituem a cadeia de produção.

Essa norma não deve ser confundida como forma de comprovar atos de responsabilidade social, uma vez que somente abrange determinados aspectos trabalhistas, todavia, não deixa de representar um avanço da empresa em uma das condutas de responsabilidade social empresarial já que está sendo atestada da qualidade das relações trabalhistas.

Segundo Alonso, López, Castrucci (2006), essa certificação está embasada nas nove convenções da OIT ( Organização Internacional do Trabalho), na Declaração Universal dos Direitos Humanos, na Declaração Universal dos Direitos da Criança e na legislação trabalhista do país. A SAI destaca nove principais aspectos:

1. Proibição do trabalho infantil;
2. proibição do trabalho forçado ou escravo;
3. cuidados com a saúde e a segurança do trabalhador;
4. liberdade de associação dos trabalhadores e direito à negociação coletiva;
5. práticas disciplinares humanas;
6. não discriminação;
7. horário de trabalho de oito horas, com intervalo para refeições, descanso semanal, férias e remuneração de horas extras;
8. remuneração mínima suficiente para as necessidades básicas; e
9. sistema de gestão da SA 8000 com representação dos trabalhadores.

- **ISO 14001**

É uma norma certificável para o sistema de gestão ambiental, busca estabelecer apenas estratégias e instruções do comportamento que a empresa deve adotar em suas políticas, planos, programas e projetos, assim como procurar o aperfeiçoamento contínuo dos padrões ambientais. Apesar de não estabelecer níveis de desempenho ambiental, exige que no mínimo a legislação seja cumprida e para uma organização se considerar adequada à norma deve possuir políticas ambientais, planejamento, implementação e operação, ações corretivas e revisão (OLIVEIRA, 2008).

- **ISO 26000**

Representa ainda apenas a idealização de uma norma ISO para responsabilidade social, esperada para 2009. Tal norma deve buscar enfatizar os resultados do desempenho da organização baseando-se nas diretrizes para ações de responsabilidade social, gestão com *stakeholders* e geração de relatórios de RSE (OLIVEIRA, 2008).

## **2.7 Formas de Aplicação dos Indicadores de Responsabilidade Social, com Foco na Metodologia Proposta pelo Instituto Ethos.**

O Instituto Ethos de Empresa e Responsabilidade Social é uma organização não-governamental consolidada, de grande representatividade e reputação, considerada uma referência internacional no que se refere à Responsabilidade Social. Tem como finalidade sensibilizar e mobilizar as empresas a aderirem o comportamento social responsável, propiciando apoio para o desenvolvimento e avaliação das práticas de gestão adotadas e o grau de compromisso com a responsabilidade corporativa, obtendo dessa forma o apoio decisivo na construção de uma sociedade igualitária.

Idealizado por empresários e executivos do setor privado, o Instituto Ethos é considerado um centro de conhecimento e trocas de experiência, possuindo cerca de 1.392 associados, representados por empresas de diferentes setores e portes, mas que possui um interesse em comum, que seria o de estabelecer padrões éticos de relacionamento com funcionários, clientes, fornecedores, comunidade, acionistas, poder público e com o meio ambiente.

O Instituto Ethos propõe difundir a prática da responsabilidade social, auxiliando as empresas a compreender e incorporar o conceito do comportamento empresarial socialmente responsável, implementar políticas e práticas que atendam a elevados critérios éticos, contribuindo para o alcance do sucesso econômico sustentável em longo prazo, fazer com que essas mesmas instituições assumam suas responsabilidades com todos aqueles que são atingidos por suas atividades, conscientizar os acionistas que os investimentos em comportamento socialmente responsável trarão retorno a longo prazo, identificar formas inovadoras e eficazes de atuar em parceria com as comunidades na construção do bem-estar comum, contribuindo assim, para um desenvolvimento social, econômico e ambientalmente sustentável.

Para fortalecer o movimento pela responsabilidade social no Brasil, o Instituto Ethos elaborou em 2000 os Indicadores Ethos, considerados ferramentas de auxílio às empresas durante o processo de incorporação em sua gestão de conceitos e compromisso em favor da responsabilidade social e do desenvolvimento sustentável. Tais indicadores permitem às empresas avaliar melhor a evolução de seu desempenho e identificar os parâmetros já existentes da ferramenta quanto à sua aplicabilidade e comparabilidade, além de permitir o acompanhamento dos resultados para medir se todos os esforços da empresa estão sendo atingidos eficazmente.

Os indicadores abrangem sete temas, os quais trataremos como dimensões: Valores, Transparência e Governança; Público Interno; Meio Ambiente; Fornecedores; Consumidores e Clientes; Comunidade e Governo; e Sociedade. Nesse sentido, serão expostos um breve conceito das respectivas dimensões da Responsabilidade Social utilizadas, a partir do modelo Instituto Ethos(2008):

Na dimensão **Valores, Transparência e Governança**, dos indicadores de responsabilidade social, verifica-se que o mesmo diz respeito aos objetivos direcionados à necessidade de empresa em adotar uma postura clara e transparente de seus objetivos e de seus compromissos éticos, a fim de legitimar suas atividades sociais. A conduta da empresa e sua missão social deverão ser orientadas por seus valores e princípios éticos.

Neste sentido, os Compromissos éticos; o Enraizamento na cultura organizacional; a Governança corporativa, as Relações com a concorrência; Diálogo e engajamento das partes interessadas (stakeholders) e o Balanço social são os indicadores que compõem a referida dimensão.

A dimensão **Público Interno** dos indicadores de responsabilidade social refere-se à exigência da empresa socialmente responsável em respeitar os direitos trabalhistas, de observar que as pessoas devem ser valorizadas e motivadas, dessa forma a empresa conseguirá uma coesão interna alinhadas aos objetivos da organização, além de tratá-los com dignidade e respeito, precisam investir no seu desenvolvimento pessoal e profissional, na melhoria do ambiente de trabalho, dando-lhes condições e segurança para que exerçam suas funções, buscando o aperfeiçoamento das relações empregado-empresa.

A empresa deve enxergar a diversidade como questão estratégica, já que um grupo heterogêneo terá mais facilidade de lidar com as mudanças do próprio mercado de trabalho, assim deve oferecer oportunidades iguais independentemente de sexo, raça, idade e origem, dentre outras, trazendo para o ambiente de trabalho diferentes habilidades e visões de

mercado. Uma forma da empresa reconhecer a contribuição e dedicação dos funcionários para os resultados alcançados é através da participação destes nos lucros e resultados da empresa, dessa forma a equipe se manterá motivada e aumentará seu envolvimento e comprometimento.

Segundo Orchis, Yung e Morales (2002) “a responsabilidade social com seu publico interno resulta em maior produtividade, comprometimento e motivação, assim como em menor rotatividade de mão de obra. Isso afeta de forma positiva a qualidade dos produtos e serviços oferecidos.”

Esta dimensão é composta pelos seguintes indicadores: Relações com os sindicatos; Gestão participativa; Compromisso com o futuro das crianças; Compromisso com o desenvolvimento infantil; Valorização da diversidade; Compromisso com a não-discriminação e promoção da equidade racial; Compromisso com a promoção da equidade de gênero; Relações com trabalhadores terceirizados; Política de remuneração, benefícios e carreira; Cuidados com saúde, segurança e condições de trabalho; Compromisso com o desenvolvimento profissional e a empregabilidade; Comportamento nas demissões; e Preparação para aposentadoria.

A dimensão **Meio Ambiente** dos indicadores de responsabilidade social refere-se ao uso dos recursos naturais e a degradação ambiental, e está relacionada aos objetivos de preservação e conservação do meio ambiente, considerados fundamentais ao benefício das gerações futuras.

A empresa ambientalmente responsável recicla produtos e lixo, investe em tecnologias de antipoluentes, avalia os aspectos e os impactos ambientais potenciais e efetivos de suas atividades, processos, produtos, serviços e pós-consumo, cria áreas verdes, mantém um relacionamento ético com os órgãos fiscalizadores, possui uma política corporativa ambiental executando programa interno de educação ambiental.

Tal dimensão congrega os respectivos indicadores: Compromisso com a melhoria da qualidade ambiental; Educação e conscientização ambiental; Gerenciamento do impacto no meio ambiente e do ciclo de vida dos produtos e serviços; Sustentabilidade da economia florestal; e Minimização de entradas e saídas de materiais.

A dimensão **Fornecedores** dos indicadores de responsabilidade social, avalia o desempenho de uma empresa socialmente responsável através da existência de diálogo com seus fornecedores, do relacionamento transparente. A organização deve transmitir os valores de conduta ética no cumprimento dos contratos estabelecidos, trabalhar pelo aprimoramento de suas relações de parceria, deve incentivar o desenvolvimento de práticas socialmente

responsáveis por parte de toda sua cadeia de valor, garantindo assim o cumprimento de padrões de proteção ambiental e de segurança e a não-utilização de mão de obra infantil.

Os indicadores que a compõe são: Critérios de seleção e avaliação de fornecedores, Trabalho infantil na cadeia produtiva, Trabalho forçado (ou análogo ou escravo) na cadeia produtiva; e Apoio ao desenvolvimento de fornecedores.

A dimensão **Consumidores e Clientes** dos indicadores de responsabilidade social, compreende os procedimentos que as empresas devem adotar no desenvolvimento de produtos e serviços confiáveis, no que se refere à qualidade e segurança, fornecendo sempre instruções de uso e informando sobre seus riscos potenciais, buscando minimizar ou até eliminar danos à saúde dos usuários e das pessoas em geral.

Os indicadores que integram essa dimensão são: Política de comunicação comercial; Excelência do atendimento; e Conhecimento e gerenciamento dos danos potenciais de produtos e serviços.

No que concerne à dimensão **Comunidade** dos indicadores de responsabilidade social, a mesma tem por objetivo incentivar os investimentos das empresas em ações que beneficiem a comunidade, como forma de contribuição ao que a mesma lhe dispõe, como os recursos humanos e os naturais. Essa dimensão engloba, no seu enfoque, o respeito aos costumes, valores e à cultura local, a importância do apoio da empresa em projetos educacionais, em ONG's ou organizações comunitárias, e das suas contribuições financeiras às instituições sociais. Outra forma de atuação na comunidade é por meio do incentivo e disponibilização de seus funcionários em trabalhos voluntários, oferecendo oportunidade para o exercício da cidadania e da solidariedade.

Os indicadores inclusos nessa dimensão são: Gerenciamento do impacto da empresa na comunidade de entorno; Relações com organizações locais; Financiamento da Ação Social; e Envolvimento com a ação social.

A dimensão, **Governo e Sociedade**, dos indicadores de responsabilidade social refere-se ao papel que a empresa possui na formação de cidadãos éticos, podendo a mesma, trabalhar através de projetos de conscientização para a cidadania para seu público interno e na comunidade. A empresa diante de tal papel deve-se mostrar moral e legalmente correta, uma das formas de expor tais condutas é trabalhar para o bem comum, cumprindo com suas obrigações de recolhimento de impostos e tributos, e comprometendo-se no combate à corrupção e as fraudes. Dessa forma, as Contribuições para campanhas políticas; Construção da cidadania pelas empresas; Práticas anticorrupção e antipropina; Liderança e influência

social; e Participação em projetos sociais governamentais são os indicadores que fazem parte dessa dimensão.

Diante de tais considerações podemos observar que as empresas devem buscar se inter-relacionar com a sociedade como um membro ativo e capaz de promover benefícios e melhorias. O referencial teórico aqui explicitado funcionou como condição para fornecer suporte ao problema de pesquisa formulado e aos objetivos propostos.

*CAPÍTULO 3:*  
*PROCEDIMIENTOS*  
*METODOLÓGICOS*

## **CAPÍTULO 3 – PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Sabendo que a metodologia constitui-se como parte fundamental na execução da pesquisa, foi selecionado um capítulo exclusivo para sua apresentação, dando assim uma maior conotação de organização e estruturação e expondo de forma mais clara todos os procedimentos empregados para o desenvolvimento do estudo.

Dessa forma, serão enfatizados os seguintes aspectos: Caracterização da Pesquisa; Levantamento e Natureza dos Dados; Características do Ambiente de Pesquisa; Determinação da Amostra; e por último os Instrumentos de Coleta de Dados que permitiram a execução da pesquisa.

### **3.1 Caracterização da Pesquisa**

Segundo Marion (2002), metodologia seria todo o detalhamento do método seguido para a elaboração do trabalho. Ele afirma que a metodologia não deve se restringir a explanação apenas de informações como: tipo de pesquisa, instrumentos utilizados pelo pesquisador; mas indicar as fontes usadas no levantamento bibliográfico e descrever como transcorreu a coleta de dados, apontando os elementos e fatores que dificultaram ou facilitaram seu desenvolvimento.

Devido às características da pesquisa, a qual procura perceber, dentro de uma empresa de grande porte, as responsabilidades sociais a que remetem suas ações e atividades; e o caráter do problema de pesquisa estabelecido, que seria conhecer as práticas sociais responsáveis tomadas pela empresa em estudo; o tipo de pesquisa quanto aos fins é classificada como sendo de caráter exploratório e descritivo.

A finalidade da pesquisa exploratória, de acordo com Acevedo (2007), é permitir que o fenômeno em estudo seja compreendido, permitindo o planejamento mais preciso do problema. Normalmente essa investigação é realizada numa área recente com pouco conhecimento reunido e sistematizado, assim, devido sua natureza, não permite elaboração de hipóteses. Por outro lado, a pesquisa descritiva busca expor as características de um grupo ou de um fenômeno, estabelecer correlações entre variáveis ou definir sua natureza. Logo, percebe-se que este tipo de pesquisa não tem como intuito explicar o fenômeno em si, mas sim, descrevê-lo (VERGARA, 2007).

A pesquisa pode ainda ser classificada como sendo uma abordagem qualitativa, devido à metodologia interpretativa que apresenta, por buscar conhecer atitudes, crenças, sensações, imagens e motivos de determinados comportamentos. Nessa abordagem é utilizada a narrativa para as interpretações do pesquisador e posterior descrição dos resultados.

### **3.1.1 Levantamento e Natureza dos Dados**

Lakatos (1991) afirma que, podem ser utilizados três procedimentos para a obtenção de dados: a pesquisa documental; pesquisa bibliográfica e contatos diretos, que seriam as de campo ou de laboratório. Assim, neste estudo utilizou-se a para levantamento dos dados uma pesquisa bibliográfica e uma pesquisa de campo, com visita à empresa para aplicação do instrumento de dados, além do processo de observação no ano de 2006/07, durante realização de estágio da pesquisadora.

De acordo com Vergara (2007), a pesquisa é bibliográfica porque para a fundamentação teórica metodológica do trabalho foram feitas, investigações de estudos publicados em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, teses, dissertações, artigos científicos produzidos por pesquisadores e já publicados.

A pesquisa é também um estudo de caso devido ao fato de caracterizar-se de caráter de profundidade e detalhamento da organização. Assim, o estudo de caso apresenta-se como um método estratégico de pesquisa onde são abarcados o planejamento, as técnicas de coleta de dados e as abordagens de análise de dados. (ACEVEDO, 2007)

O questionário aplicado à empresa foi fundamentado nos Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial. Sendo o questionário uma técnica na qual o investigador apresenta ao investigado um documento com um número mais ou menos elevado de questões por escrito, com o objetivo de reunir opiniões, crenças, interesses, expectativas e experiências. Deve-se tentar formular de forma clara, em pequena extensão, e explicitar o objetivo principal da pesquisa, ressaltando a importância e necessidade da colaboração do informante (GIL, 1999).

### **3.2 Características do Contexto da Pesquisa**

O presente estudo foi realizado na São Paulo Alpargatas S.A., fábrica 22, localizada na cidade de Campina Grande, Paraíba. A escolha deste universo se deu pelo fato de ser uma organização de grande porte, na qual seria interessante poder verificar a presença de indicadores de RSE numa quantidade considerável e assim poder avaliar se todo seu potencial é revertido de forma mais evidente e planejada no sentido de favorecer o desenvolvimento sustentável da comunidade em geral.

### **3.3 Determinação da Amostra**

A partir dos objetivos da pesquisa, no que se refere à obtenção de dados que permitisse avaliar as práticas de responsabilidade social da empresa, o processo de amostragem utilizado foi do tipo não probabilístico por julgamento. Logo, selecionou-se um único representante dentro da população, que, seguindo o critério específico estabelecido, seria o responsável pelo desenvolvimento da temática dentro da organização e assim, teria condições e possibilidade de fornecer as devidas informações para a execução do estudo.

### **3.4 Instrumentos da Coleta de Dados**

O instrumento utilizado como subsídio para a aplicação da pesquisa foi um questionário estruturado e auto-aplicável, com perguntas abertas e fechadas, sendo estas dicotômicas; que foi fundamentado nos Indicadores Ethos de Responsabilidade Social. Dessa forma, tal instrumento congrega as dimensões, variáveis e indicadores desse modelo, as quais estão explicitadas no Quadro 01.

DIMENSÃO	VARIÁVEIS	INDICADORES
<b>Valores, Transparência e Governança</b>	Auto-regulação da conduta	Compromissos Éticos Enraizamento na Cultura Organizacional Governança Corporativa
	Relações Transparentes com a sociedade	Relações com a Concorrência Diálogo e Engajamento das Partes Interessadas ( Stakeholders) Balanço Social
<b>Público Interno</b>	Diálogo e Participação	Relações com os sindicatos Gestão Participativa
	Respeito ao Indivíduo	Compromisso com o futuro das crianças Compromisso com o desenvolvimento Infantil Valorização da Diversidade Compromisso com a não-discriminação e promoção da equidade racial Compromisso com a promoção da equidade de gênero Relações com trabalhadores terceirizados
	Trabalho Decente	Política de remuneração, benefícios e carreira Cuidados com a saúde, segurança e condições de trabalho Compromisso com o desenvolvimento profissional e empregabilidade Comportamento nas demissões Preparação para aposentadoria
<b>Meio Ambiente</b>	Responsabilidade com as gerações futuras	Compromisso com a melhoria da qualidade ambiental Educação e Conscientização Ambiental
	Gerenciamento do Impacto Ambiental	Gerenciamento do Impacto no Meio Ambiente e do Ciclo de Vida de Produtos e Serviços Sustentabilidade da Economia Florestal Minimização de Entradas e Saídas de Materiais
<b>Fornecedores</b>	Seleção, Avaliação e Parceria com Fornecedores	Crítérios de Seleção e Avaliação de Fornecedores Trabalho Infantil na Cadeia Produtiva Trabalho Forçado na Cadeia Produtiva Apoio ao desenvolvimento de Fornecedores
<b>Consumidores e Clientes</b>	Dimensão Social do Consumo	Política de Comunicação Comercial Excelência do Atendimento Conhecimento e Gerenciamento dos Danos Potenciais de Produtos e Serviços
<b>Comunidade</b>	Relações com a Comunidade Local	Gerenciamento do Impacto da Empresa na Comunidade de Entorno Relações com Organizações Locais
	Ação Social	Financiamento da Ação Social Envolvimento com a Ação Social
<b>Governo e Sociedade</b>	Transparência Política	Contribuições para Campanhas Políticas Construção da Cidadania pelas Empresas Práticas Anticorrupção e Antipropina
	Liderança Social	Liderança e Influência Social Participação em Projetos Sociais Governamentais

Quadro 01: Dimensões, Variáveis e Indicadores da Responsabilidade Social Empresarial  
Fonte: adaptado do Instituto Ethos, 2008.

A aplicação desse questionário foi uma das formas de identificar as práticas adotadas pela empresa em estudo nos seguintes âmbitos dimensionais: Valores, Transparência e

Governança; Público Interno; Meio Ambiente; Fornecedores; Consumidores e Clientes; Comunidade e Governo; e Sociedade. Tais dimensões e suas respectivas variáveis e indicadores mencionadas no Quadro 01, retratam de forma coesa e contribuem, significativamente, para dar maior embasamento e para a avaliação da aplicabilidade das práticas sociais adotadas pela empresa.

A partir dessas considerações acerca dos processos metodológicos utilizado para a realização da pesquisa, serão ressaltados na parte subsequente os resultados obtidos quanto à análise dessas dimensões.

*CAPÍTULO 4:*  
*APRESENTAÇÃO E*  
*ANÁLISE DOS RESULTADOS*

## **CAPÍTULO 4 – APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

A Alpargatas chegou ao Brasil em 1907, trazida pelo escocês Robert Fraser, mas foi apenas nos anos 40 que adotou seu nome definitivo, São Paulo Alpargatas S.A. Nesse mesmo período, preocupada em manter seus talentos e propiciar aos seus funcionários melhores condições de vida, foi pioneira num programa social que incluía entre seus benefícios o abono de Natal e o pagamento dos domingos e feriados não trabalhados, antes mesmo de serem determinados por Lei.

Em 1962, foram lançadas as Havaianas, produto de maior rentabilidade. Em meado aos anos 70, a empresa tem a iniciativa pioneira de responsabilidade social, através da campanha “Criança calçada, criança sadia”.

A Alpargatas iniciou o século XXI ampliando sua atuação de maneira que as Havaianas logo conquistaram as vitrines de todo o mundo. A partir desse momento passou-se a investir em programas de relações públicas que proporcionaram uma maior visibilidade do produto na mídia, e, claro, inovações constantes, as sandálias migraram de item popular para acessório de moda. Toda essa ousadia e coragem, aliadas a extraordinários resultados financeiros, possibilitaram desde 2000, o crescimento anual de 60% nas vendas internacionais do produto. Tais fatores fizeram da São Paulo Alpargatas a Empresa do Ano de Melhores e Maiores pelo terceiro ano consecutivo, pela Revista Exame.

No ano passado, a Alpargatas comemorou seus 100 anos com solidez financeira, respeito e admiração por parte de todos envolvidos em sua atividade, construindo os pilares de crescimento que servirão de base para o seu desenvolvimento sustentável.

Essa forma de atuar e superar os desafios de crescer no Brasil e no mundo é marcada pela integração das dimensões econômica, social e ambiental, que acaba sendo um prisma da sustentabilidade, com o qual a Alpargatas cria valor para toda a sociedade.

Assim, visando facilitar a interpretação das informações recebidas e distinguir com clareza todas as práticas da empresa, será apresentada, na seqüência, a análise dentro das dimensões dos indicadores de responsabilidade social, das ações de RSE praticadas pela empresa em estudo.

## 4.2 Dimensões dos Indicadores de Responsabilidade Social

Foram utilizados os indicadores de RSE, ferramentas de subsídio para análise e interpretação dos dados durante o processo de pesquisa. Tais indicadores permitem às empresas avaliar melhor seu comportamento, ao identificar os parâmetros existentes e os requisitos que necessitam serem aperfeiçoados, assim ao acompanhar os resultados através das sete dimensões é possível verificar se as metas estabelecidas estão legitimamente sendo alcançadas. Assim, a análise da pesquisa em questão será realizada tomando como pressuposto essas dimensões: Valores, Transparência e Governança; Público Interno; Meio Ambiente; Fornecedores; Consumidores e Clientes; Comunidade e Governo; e Sociedade.

### 4.1.1 Valores, Transparência e Governança

Nesta primeira dimensão serão analisados os resultados a partir dos indicadores que compõem a referida dimensão: Compromissos éticos; Enraizamento na cultura organizacional; Governança corporativa, Relações com a concorrência; Diálogo e engajamento das partes interessadas (stakeholders) e o Balanço Social.

A empresa tem sua visão, missão, valores e código de conduta ética, escritos e divulgados por meio de material institucional e também por meio da internet, deixando explicitamente claro que deve ser lido, entendido e adotado por todos os seus profissionais, independente do seu cargo ou função. Assim, destaca-se abaixo sua missão e visão:

A visão da Alpargatas é: **“Ser uma empresa global de marcas desejadas em artigos esportivos, calçados e têxteis industriais.”**

E a missão, seguida pela empresa, envolve os seguintes ideais: **“desenvolver e comercializar produtos inovadores, de alto valor percebido, com qualidade e rentabilidade, classe mundial e criação de valor para os acionistas, funcionários, fornecedores e clientes, atuando com responsabilidade social e ambiental.”**

Com base na sua função, constata-se que a empresa tem seus objetivos e metas muito bem estabelecidos, e para sua obtenção adota princípios socioambientais, além de explicitar a importância de envolver alguns de seus stakeholders.

A fim de alcançar uma melhor compreensão da visão e da missão seguida pela organização, faz-se necessário conhecer os princípios e valores que norteiam toda sua atuação:

**Ética:** para a empresa, integridade, honestidade, transparência e atitude positiva na aplicação das políticas internas e no cumprimento das leis são os princípios que disciplinam e regulam os costumes e a conduta das pessoas;

**Respeito às pessoas:** engloba o desenvolvimento das pessoas, bom e saudável relacionamento, assim como o reconhecimento e a valorização do desempenho profissional e respeito pelo meio ambiente.

**Inovação:** relaciona-se a necessidade de se antecipar as tendências, ou aderir tecnologias na gestão de pessoas, processos, produtos e serviços, focados em modernidade, alcançando assim, um alto nível de competitividade e um ganho de market share (participação de mercado);

**Satisfação dos consumidores:** a empresa por meio da inovação, da qualidade dos produtos e serviços e por entender as necessidades e desejos dos consumidores acabam por garantir a fidelidade destes às suas marcas.

**Comprometimento:** refere-se ao compromisso de todos os profissionais com os objetivos e as formas de trabalhar da empresa, remete-se também a responsabilidade com o controle das despesas e dos custos e definição da obtenção dos resultados.

Face ao exposto e de acordo com o entrevistado, a Alpargatas busca ao longo de sua trajetória, colocar em prática princípios baseados em seu código de ética e conduta nos negócios, o qual se aplica a todas as pessoas que trabalham na empresa, servindo de referência para as suas condutas pessoais e profissionais, além de orientar e definir o modo como ela atua em relação às relações externas com fornecedores, consumidores/clientes, parceiros, concorrentes; também se sobrepondo às suas atividades em relação ao poder público, ao meio ambiente e às comunidades onde está presente. Espera-se assim, que todas as pessoas atuem de forma correta, íntegra e eficiente na busca de resultados e melhorias incorporando os valores da empresa, obedecendo à regulamentos internos e normas.

A política da empresa quanto à contratação de novos colaboradores engloba práticas de oportunidade a familiares e conhecidos dos seus funcionários efetivos, estes recebem uma “carta indicação” na qual recomendarão alguém para participar do processo de seleção. Tal fato demonstra uma preocupação por parte da empresa em dar chances de melhorias familiares, onde a família pode contar com a participação de mais um familiar dentro da organização.

Quando surgem vagas em determinados setores realiza-se um recrutamento interno para só assim favorecer o público externo, fato esse que tem por finalidade oferecer novas oportunidades e desafios àqueles que já integram a empresa. O único critério adotado para a admissão e promoção na empresa é o atendimento aos requisitos básicos da função, sem qualquer favoritismo. Permite-se relacionamento afetivo e o casamento entre os funcionários, da mesma forma que é liberada a contratação de parentes de funcionários, mas que, neste caso, não exista relação de subordinação. Tal fato, segundo observações da pesquisadora, nem sempre é respeitado e muitas vezes essas pessoas acabam sendo beneficiadas sem que seja considerada a atuação profissional.

De acordo com a obtenção dos dados, a empresa proíbe expressamente a utilização de práticas ilegais (como suborno, corrupção, extorsão, propina, caixa dois) para obter vantagens comerciais, ao mesmo tempo em que sua política de concorrência desleal condena à sonegação fiscal, contrabando, adulteração e falsificação de produtos ou marcas. A empresa paga todos os seus impostos em dia, cumprindo o seu papel com o Estado, esperando também que esse valor seja ao menos, em parte, revertido em melhorias para a comunidade.

A organização sempre busca orientar suas operações, no que se refere aos princípios e direitos fundamentais do trabalho, na Organização Internacional do Trabalho (OIT), e sempre que pretende fazer algum tipo de investimento ou aquisição utiliza como critério formal o respeito aos direitos humanos. Esse cuidado com suas práticas, fazendo com que elas sempre estejam pautadas no compromisso social, acabam revertendo-se positivamente para empresa, uma vez que são seguidos com base nos valores e princípios propostos no seu código de ética.

A Alpargatas segue os mesmos princípios de ética em relação aos seus concorrentes, procura superá-los oferecendo produtos de maior valor agregado, não lhe cabendo, denegrir a competência, o produto e a imagem, seja escrita ou verbalmente.

O entrevistado afirma que a instituição está aberta a críticas de grupos ou partes interessadas sobre a natureza do seu processo, serviços ou produtos, e sempre busca responder prontamente a qualquer sugestão. Entretanto, afirma que não aplica metodologia de diálogo estruturado com as partes interessadas, não tendo, portanto, a norma AA1000 ou alguma certificação equivalente, o que acaba sendo um ponto a ser melhorado pela mesma.

Verifica-se, ainda, um fator substancial para a responsabilidade social dentre os dados, o fato da empresa divulgar amplamente seu balanço social através da internet, expondo de maneira clara as realizações econômicas, sociais e ambientais da empresa.

Diante de todos os dados e de acordo com o exposto no Quadro resumo 02, podemos afirmar que a organização busca criar uma gestão pautada na ética e transparência com seus públicos, e que este processo está em contínuo aperfeiçoamento.

Código de ética com sua visão, missão, valores amplamente divulgados por material institucional.
O Código de ética rege todas as ações, além de contemplar seus Stakeholders.
São oferecidas oportunidades de trabalho aos familiares dos seus funcionários.
Busca-se contratar pessoas moradoras da comunidade adjacente à empresa.
Não utiliza métodos escusos para obtenção de vantagens competitivas, como sonegação fiscal, contrabando, suborno, corrupção, extorsão.
Nas tomadas de decisão são considerados os direitos humanos, segundo a OIT.
Não emprega trabalho infantil e forçado.
Prioriza a promoção do público interno.
Como forma de superar seus concorrentes, busca agregar mais valor a seus produtos, trazer sempre inovações, e não denegrir a imagem e a competência destes.
Aceita críticas, sugestões das partes interessadas no que se referem a seus processos, serviços e produtos, disponibilizando-se a respondê-las.
Divulga amplamente seu balanço social, expondo de forma transparente as realizações econômicas, sociais e ambientais.

**Quadro 02: Ações de SER - Dimensão Valores, Transparência e Governança.**  
**Fonte: Pesquisa estudo de Caso**

#### **4.1.2 Público Interno**

Para melhor visualizarmos os resultados é importante ressaltar que nesta dimensão serão analisados os seguintes indicadores: Relações com os sindicatos; Gestão participativa; Compromisso com o futuro das crianças; Compromisso com o desenvolvimento infantil; Valorização da diversidade; Compromisso com a não-discriminação e promoção da equidade racial; Compromisso com a promoção da equidade de gênero; Relações com trabalhadores terceirizados; Política de remuneração, benefícios e carreira; Cuidados com saúde, segurança e condições de trabalho; Compromisso com o desenvolvimento profissional e a empregabilidade; Comportamento nas demissões.

A empresa fornece informações através do setor RH sobre direitos e deveres dos seus funcionários, tais como dissídios, contribuições sindicais, entre outros, além disso, afirma manter boa relação com o sindicato, fato que acaba sendo contraditório, já que não se permite a atuação dentro da empresa de profissionais sindicalizados.

Verifica-se também que existe comissão de empregados, eleita sem interferência da empresa, a Comissão Interna de Prevenção de Acidentes – CIPA, responsáveis por desenvolver métodos eficazes de conscientização de utilização de equipamentos de segurança, das precauções na realização das atividades. Segundo dados fornecidos, a empresa registrou em 2007 um número estimado de 355 acidentes de trabalho empregado/ano, sendo que 352 não resultaram em afastamento, 2 em afastamentos temporários, 1 único caso de dano a integridade física do funcionário e nenhuma incidência de morte. Esses números demonstraram a importância remetida a segurança do funcionário.

A companhia possui uma gestão participativa. Característica comprovada pela criação do projeto Ciranda de Idéias, cujo objetivo é estimular funcionários de todos os níveis, a proporem e apresentarem idéias criativas para solução e melhoria de diversos procedimentos dentro da empresa. Nesse projeto, os funcionários têm sua idéia avaliada segundo critérios pré-determinados, e dependendo das melhorias que alcançam recebem uma pontuação que determinará proporcionalmente o prêmio recebido. Assim, ao mesmo tempo em que a empresa incentiva os funcionários a se envolverem em seus projetos, acaba desenvolvendo mecanismos formais para ouvir, avaliar e acompanhar sugestões e críticas, agregando assim novos aprendizados e conhecimentos.

Quanto aos benefícios oferecidos, os funcionários efetivos possuem direito a refeição no local de trabalho, apesar de não receberem nenhum tipo de orientação alimentar e nutricional; transporte e plano de saúde, pagando valores irrisórios. Além disso, participam do PPR (Programa de Participação nos Resultados), que seria uma espécie de bonificação percentual em cima do valor do salário, no caso da empresa esse valor está vinculado à obtenção dos objetivos propostos como melhoria na qualidade, produtividade, redução de despesas, entre outros. O montante chega atingir o dobro do salário normal, a porcentagem que se está atingindo é divulgada todo mês para conhecimento de todos. Os colaboradores também recebem mensalmente uma bonificação, que seria o “Prêmio por Produção”, caso se atinja determinada meta de produção, com um número mínimo de produtos inutilizados. Esse prêmio pode vir a beneficiar os funcionários, entretanto deveria também englobar metas orientadas para aspectos sustentáveis, como desempenho social e ambiental, não se restringir apenas a produtividade, assim a empresa estaria pensando amplamente. Também vende produtos de todo o grupo a um valor inferior ao de mercado, oferece descontos em farmácias conveniadas, possibilidade de se fazer empréstimos pela empresa a juros reduzidos e previdência complementar que seria o Spasa Prev, entretanto este apenas é oferecido aos profissionais da área administrativa, e não aos operários.

Visando incentivar os profissionais a se aperfeiçoarem são proporcionados cursos de aperfeiçoamento profissional, durante todo mês, no CCD (Centro de Capacitação e Desenvolvimento) na cidade de João Pessoa, onde os profissionais recebem treinamentos e mantêm-se atualizados. Existe ainda um projeto que visa oferecer bolsas de estudos parciais de ensino superior, especializações, pós-graduação, MBA, além de outros cursos de aperfeiçoamento como inglês e informática. Assim, pode-se perceber que a Alpargatas acredita no talento de seus profissionais e como contribuição investe em seu desenvolvimento, em seu aperfeiçoamento. De acordo com esses dados pode-se observar exemplos de melhorias ao bem-estar do funcionário, melhoras que refletem na sua qualidade de vida, no seu desenvolvimento profissional e pessoal.

A corporação também trabalha com pessoal terceirizado, que totalizando 366 trabalhadores. Em relação a este, constata-se que não se remete a mesma preocupação dada aos colaboradores efetivos, os membros terceirizados possuem direito apenas a refeição, transporte e programas de treinamento e desenvolvimento profissional. Essa distinção não favorece a empresa no seu papel de fomentadora de práticas de responsabilidade social, agindo dessa forma, não reconhece a contribuição do funcionário, e acaba tratando-o de maneira discriminatória e desrespeitosa.

Não são oferecidos aos funcionários em geral, planos de saúde familiar, creche no local de trabalho, nem por rede convencionada; nem auxílio para a educação dos filhos. Este último acaba sendo contraditório ao que foi afirmado no questionário, que ressalta o apóio regular ao desenvolvimento dos filhos dos funcionários em áreas como educação, cidadania, arte.

A empresa afirma que possui um programa específico de contratação de menores aprendizes e estagiários, sempre buscando oferecer boas condições de trabalho, aprendizado e desenvolvimento profissional e pessoal, oferecendo acompanhamento, avaliação e orientação. Possuía em 2006, cerca de 43 estagiários; em 2007 esse número foi reduzido a 21, chegando à 2008 com apenas 1 estagiário, sendo contatados cerca de 10 do número total. Essa estimativa é considerada baixa para o porte da empresa e pela quantidade total de estudantes, o que se pode concluir a ausência de tentativas de engajamento desses profissionais, ou até mesmo uma deficiência da empresa ao analisarem a real necessidade dos setores e também de preparem seus gestores para orientá-los. Já no caso dos menores aprendizes, a empresa desenvolve uma parceria com o SESI, o projeto Caminhar e Aprender, que busca agregar esses incipientes profissionais. Em 2007, a empresa iniciou o projeto com a contratação de 32

menores aprendizes, número que aumentou para 45 no ano subsequente. Desse número apenas foram agregados ao quadro da empresa 7 estudantes.

A empresa afirma não oferecer programa de prevenção e recuperação para dependentes de drogas e também não oferece programa específico para portadores de HIV/AIDS. E por meio da observação, constatou-se que foi criado um local reservado para os fumantes dentro da empresa, numa visão errônea de solucionar o incômodo das demais pessoas.

A empresa está comprometida com a igualdade de oportunidades de trabalho para todos e com práticas trabalhistas não-discriminatórias, independente de raça, sexo, religião ou nacionalidade. Ela acredita que essa diversidade de seus profissionais é um dos fatores essenciais para a manutenção de seu sucesso e de seu crescimento. Dessa forma, não age de maneira preconceituosa durante o processo de recrutamento, apenas busca selecionar pessoas eficientes e talentosas, para assim, investir continuamente no seu desenvolvimento.

Verifica-se a existência de uma política de valorização da diversidade e não-discriminação para processos de admissão, promoção e mobilidade interna e demissão, dessa forma a empresa desenvolveu mecanismo e canais formais para denúncia, análise e apuração desses fatos. Porém, ao mesmo tempo em que adota essa política afirma não oferecer oportunidade de trabalho para ex-detentos. Contudo, a observação evidenciou que existem muitos funcionários que são ex-detentos, tal fato ocorre por a empresa não solicitar durante o processo de recrutamento a ficha criminal de todos os candidatos.

A empresa possui em seu quadro de funcionários 282 portadores de necessidades especiais, atendendo rigorosamente a legislação de cotas das vagas, além de desenvolver um programa específico para sua adaptação ao ambiente de trabalho.

Quanto a imagem feminina, a organização possui uma política de comunicação comercial em não utilizar a sua figura de forma estereotipada ou de forma que atente contra sua dignidade. Sempre que necessário, promove sua adequação ao espaço de trabalho e de equipamentos segundo suas condições físicas.

Averiguou-se também que foram estabelecidas normas que coibissem atitudes de violência, assédio moral, psicológico e sexual no ambiente de trabalho. Todavia, alguns desses comportamentos, durante o processo de observação, eram perfeitamente visualizados. Diversos gestores agrediam verbalmente seus subordinados, arremetendo-os moral e psicologicamente. Esse tipo de atitude é destrutiva para a imagem da empresa, mas ocorrem, por diversas vezes, pelo fato daqueles ofendidos não denunciarem evitando represálias, e também por existir falhas nos canais de denúncia e apuração existentes.

Em relação à questão do horário de trabalho e horas extras, a empresa atualmente, devido ao processo de redução de custo, não está pagando a hora extra, mas sim somando-a ao banco de horas para que sejam compensadas, essa atitude não foi estendida ao Centro de Distribuição e nem ao setor de Preparação de Exportação. Durante o período de maiores vendas viam-se funcionários trabalhando 12 horas diárias, muitas vezes eram avisados momentos antes do final de seu turno, não sendo consideradas as condições físicas, mentais, nem os familiares dos trabalhadores. Estes, ainda nesse período de pique, trabalhavam de domingo a domingo, chegando a folgar um único dia no mês. Essa atitude fere aos princípios dos direitos humanos.

A empresa, segundo resposta do entrevistado, diante da redução de pessoal, prevê uma comunicação dirigida aos empregados remanescentes sobre as razões dessa tomada de decisão, buscando manter uma relação transparente. Contudo, em alguns setores podia-se constatar a inobservância deste princípio com os funcionários, tanto para com aqueles que iam trabalhar e quando chegavam à empresa eram chamados e demitidos no mesmo instante, sem aviso prévio, quanto para com aqueles remanescentes que não recebiam explicação, gerando assim, um clima de tensão no setor. Ainda sobre a necessidade de corte do pessoal é afirmado que a empresa procura estabelecer algo estruturado com instâncias do governo local, ONGs, e sindicatos, na tentativa de prever e reduzir os impactos causados com as demissões ou eventual fechamento de unidades.

Para garantir a segurança dos profissionais são disponibilizados, tanto para o pessoal interno quanto para o externo, orientações de locomoção, de manuseio de máquinas e equipamentos, de produtos tóxicos e inflamáveis; materiais de proteção; e treinamentos contra existência de incêndios ou qualquer acidentes de trabalho.

Existe um programa de exercícios físicos no horário de trabalho em implantação, que seria o projeto “Pausa Ativa”, este visa reduzir os números de problemas de LER (lesão por esforço repetitivo) causados pela execução de atividades. Visando também melhorias da saúde mental dos funcionários é oferecido o “Workshop de Massagem”, projeto que busca combater o estresse, e que é desenvolvido por fisioterapeutas profissionais. Também existe um projeto em parceria com o SESI, Semana do Sorriso, projeto social estruturado como uma campanha educativa cujo objetivo é a prevenção e conscientização da higiene bucal.

A empresa não possui a certificação da norma SA8000, assim como também não está desenvolvendo práticas para alcançá-la.

Diante do que foi explanado e de acordo com o Quadro Resumo 03 abaixo, pode-se afirmar que esta dimensão possui muitos critérios desenvolvidos e colocados em prática, entre

eles alguns precisam ser aperfeiçoados. Entretanto, percebe-se o grau de comprometimento que a empresa possui para com seus colaboradores, sempre buscando oferecer-lhes melhorias e ampliando seus conhecimentos.

São oferecidas informações aos funcionários sobre seus direitos e deveres, tais como dissídios e contribuições sindicais.
Existência de uma Comissão Interna de Prevenção de Acidentes - CIPA, eleita sem interferência da empresa.
Número reduzido de acidentes de trabalho.
Possui uma gestão participativa, que possibilitou a criação do projeto Ciranda de Idéias.
Oferece diversos benefícios aos seus colaboradores efetivos como: refeição, transporte, plano de saúde, bonificações, PPR, Spasashop, descontos em farmácias conveniadas.
Oferece treinamentos mensalmente para capacitação dos seus funcionários no CCD.
Possui programas de bolsas de estudo para ensino superior, especializações, pós-graduação, MBA, inglês e informática.
Há um programa específico para contratação de aprendizes, através do projeto Caminhar e Aprender; e de estagiários.
Proporciona igualdade de oportunidades de trabalho para todos e com práticas de trabalhistas não discriminatórias.
Não utiliza a imagem feminina de forma estereotipada ou de forma que atente contra sua dignidade.
Existência de normas que evitam atitudes de violência, assédio moral, sexual e psicológico no ambiente de trabalho.
Prevê uma comunicação dirigida aos empregados remanescentes sobre as razões das demissões.
Existência de diálogo com instâncias do governo local, ONGs, sindicatos, na tentativa de prever e reduzir os impactos causados com as demissões e fechamento das unidades.
Treinamentos de segurança e conscientização em relação à utilização de equipamentos.
Implantação do projeto de exercícios físicos no horário de trabalho - Pausa Ativa.
Oferece o Workshop de Massagem, visando reduzir sintomas como estresse, irritação, desmotivação.
Oferece campanhas educativas de saúde bucal, em parceria com o SESI, através do projeto Semana do Sorriso.

**Quadro 03: Ações de RSE - Dimensão Público Interno**

Fonte: Pesquisa Estudo de Caso

#### **4.1.3 Meio Ambiente**

Na tentativa de oferecer uma melhor visualização dos resultados faz-se necessário ressaltarmos os indicadores que congregam esta dimensão: Compromisso com a melhoria da qualidade ambiental; Educação e conscientização ambiental; Gerenciamento do impacto no meio ambiente e do ciclo de vida dos produtos e serviços; Sustentabilidade da economia florestal; e Minimização de entradas e saídas de materiais.

A corporação apóia e promove ações de proteção do meio ambiente, independente de estarem ligadas à atividade exercida por ela. Entretanto, não participa de comitês locais para discutir, juntamente com o governo e a comunidade, questões ambientais. As matérias-primas e insumos utilizados no processo não são provenientes de exploração ilegal de recursos, além do fato de usar a atuação responsável no meio ambiente como critério fundamental na seleção de seus fornecedores.

Diante do levantamento de dados, busca-se desenvolver campanhas internas educativas e de incentivo sobre a importância de minimização de resíduos, da reciclagem, do consumo consciente, uso racional da água e energia e a proteção em geral do meio ambiente. Porém, durante o processo de observação não foi percebida tanta mobilização no sentido de educar ambientalmente seus próprios funcionários. Atitudes foram vistas, por parte da empresa, no início de 2007, quando foram colocados postos de coleta seletiva do lixo não-industrial, e apenas esse ano quando se passou a utilizar papel reciclado na execução dos trabalhos administrativos.

O consumo de energia elétrica, de água e de resíduos sólidos é imenso, já que a empresa trabalha 24 horas diárias, entretanto, não se estabelece a cada setor metas para sua redução, o que seria uma forma eficiente de envolver todos no processo de diminuição do uso de recursos naturais. Contudo, existem programas de aproveitamento no processo, todo o resíduo da borracha é reaproveitado na produção de uma nova camada deste material para produção de novas sandálias e forquilhas. Além desse fato, as caixas utilizadas no encaminhamento para o Centro de Distribuição, no armazenamento e na distribuição do produto são em sua maioria reutilizadas. Outro material muito utilizado para embalar o produto é o saco plástico, material produzido e reciclado dentro da própria fábrica.

Apesar de identificar e avaliar os impactos de suas atividades e de seus produtos sobre o meio ambiente, além de atuar preventivamente para minimizá-los, não discute com seus fornecedores, seus empregados, consumidores e clientes, nem com a comunidade sobre os impactos, perdendo, dessa forma, uma oportunidade de aperfeiçoar seus processos e melhorar sua relação com as partes interessadas.

A empresa, segundo levantamento de dados, diante dos danos causados por sua atividade, atua para corrigi-los independentemente de sua gravidade, uma tomada de decisão responsável e que segue seus princípios éticos.

E por fim, constatou-se que a empresa não possui certificações ambientais como a ISO 14001, assim como, não está desenvolvendo ações para adquirir.

Mediante o que foi exposto foi elaborado um Quadro resumo 04, que possibilita demonstrar de forma sucinta as ações da empresa frente a essa dimensão.

Apóia e promove ações de proteção do meio ambiente, mesmo que não estejam ligadas as atividades da empresa.
Suas matérias-primas e insumos não são provenientes de exploração ilegal de recursos.
Desenvolve campanhas incipientes sobre a importância da minimização de resíduos, da reciclagem, do consumo consciente, do uso racional da água e energia e a proteção em geral do meio ambiente.
Possui postos de coleta seletiva do lixo não-industrial.
Reaproveita os resíduos da borracha na produção.
Reutiliza caixas de embalagem no seu processo de armazenamento e distribuição.
Recicla o saco plástico utilizado no processo de embalagem dos produtos.
Identifica e avalia os impactos de suas atividades e de seus produtos sobre o meio ambiente, além de atuar preventivamente para minimizá-los.
Não interatua com seus fornecedores, empregados, consumidores e clientes e nem com a comunidade sobre os impactos de suas atividades e produtos.
Diante de danos causados por sua atividade, atua para corrigi-los independente de sua gravidade.

**Quadro 04: Ações de RSE - Dimensão Meio Ambiente**

Fonte: Pesquisa Estudo de Caso

#### **4.1.4 Fornecedores**

Visando possibilitar uma melhor leitura das interpretações feitas é importante ressaltar que os critérios utilizados na análise foram os indicadores que compõem essa dimensão, são eles: Critérios de seleção e avaliação de fornecedores, Trabalho infantil na cadeia produtiva, Trabalho forçado (ou análogo ou escravo) na cadeia produtiva; e Apoio ao desenvolvimento de fornecedores.

Conferiu-se que a organização apresenta mecanismos formais para transferir seus valores e princípios as atuações de seus fornecedores, assim, alguns parâmetros norteiam a sua relação com seus fornecedores como: confiabilidade técnica e financeira, necessidade em oferecer boas condições de trabalho, ser íntegro na condução da negociação com respeito à legislação, ao meio ambiente e aos direitos comerciais sociais e contratuais, trabalhar com transparência, com uma gestão participativa, não utilizar trabalho infantil ou forçado.

A empresa possui política de responsabilidade social empresarial para sua cadeia de fornecedores, e buscando adequá-las a seus critérios procura sempre discutir questões relacionadas a essa temática. Mesmo tentando que seus fornecedores adotem práticas sociais

responsáveis, não conseguem confirmá-las uma vez que não produzem relatório periódico em que evidenciam se essas questões estão sendo verdadeiramente colocadas em práticas.

Adota, ainda, critérios de compra, no qual consideram a garantia de que na origem das matérias-primas, insumos e produtos utilizados em sua produção ou nos processos diários, os direitos humanos e o meio ambiente são respeitados.

O quadro resumo 05, que encontra-se abaixo, representa de forma concisa as ações de RSE dentro dessa dimensão.

Busca transferir seus valores e princípios as atuações dos seus fornecedores.
Exige de seus fornecedores que estes ofereçam boas condições de trabalho, respeitem a legislação, o meio ambiente entre outros.
Exige a não utilização do trabalho infantil ou forçado.
Sempre busca discutir questões relacionadas à RSE.
Adotam critérios de compra no que tange os critérios dos direitos humanos e o meio ambiente sejam respeitados.

**Quadro 05: Ações de RSE - Dimensão Fornecedores**

**Fonte: Pesquisa Estudo de Caso**

#### **4.1.5 Consumidores e clientes**

Os indicadores que integram essa dimensão são: Política de comunicação comercial; Excelência do atendimento; e Conhecimento e gerenciamento dos danos potenciais de produtos e serviços, faz-se importante ressaltarmos para facilitar o entendimento.

A empresa possui política formal de comunicação que proíbe o uso de imagens de crianças, adolescentes, negros, mulheres ou qualquer outro indivíduo em situação preconceituosa, constrangedora ou desrespeitosa.

Segundo a Alpargatas, a confiança é a base do seu sucesso, almejando dar continuidade a essa imagem ela, junto à todos os profissionais envolvidos com o projeto, sustenta o compromisso de manter confidenciais as informações sigilosas recebidas de seus clientes.

Possui dentro da empresa o Serviço de Atendimento ao Cliente (SAC), com autonomia para receber e encaminhar sugestões, opiniões e reclamações relativas aos produtos. O SAC, ao registrar essas ocorrências, procura solucionar o problema tanto externo (com o consumidor) como internamente, através do aperfeiçoamento de seus processos e produtos.

Fato este comprovado pelo baixo percentual de reclamações, que seria 0,003% em relação aos 15 milhões de pares vendidos mensalmente, ou seja, cerca de 450 pares/mês. Devido à preocupação que a empresa possui em fornecer sempre produtos de qualidade, nos últimos três anos, não foi registrado nenhum processo pelo não-cumprimento de regulamentos relacionados à saúde e à segurança do consumidor/cliente.

Todas as análises realizadas em relação a dimensão Consumidores e Clientes podem ser visualizadas de forma precisa no Quadro resumo 06, que encontra-se abaixo.

Possui uma política formal que proíbe o uso de imagens de qualquer ser humano em situação preconceituosa, constrangedora ou desrespeitosa.
Possui o compromisso em manter sigilosas as informações recebidas de seus clientes.
Possui um Serviço de Atendimento ao Cliente eficiente.
Conhecem e gerenciam os danos potenciais de seus produtos.

**Quadro 06: Ações de RSE - Dimensão Consumidores e Clientes**

**Fonte: Pesquisa Estudo de Caso**

#### **4.1.6 Comunidade**

Os indicadores: Gerenciamento do impacto da empresa na comunidade de entorno; Relações com organizações locais; Financiamento da Ação Social; e Envolvimento com a ação social, compõem os critérios de análise dessa dimensão.

A empresa procura desenvolver um relacionamento harmonioso com a comunidade, onde sua unidade fabril está instalada, o respeito às pessoas, às suas tradições, seus valores e o meio ambiente. Ao mesmo tempo, colabora ativamente, por intermédio do Instituto da Alpargatas, no desenvolvimento local, na melhoria da qualidade de vida e redução dos problemas e das desigualdades sociais.

A empresa contribuiu com melhorias na infra-estrutura e em locais que possam ser usufruídos pela comunidade como estradas, habitações, escolas. Busca, na medida do possível, empregar membros da comunidade objetivando aumentar os níveis de qualificação desse ambiente. Para o desenvolvimento dos projetos na comunidade, é realizado antes um levantamento das necessidades locais, para que o investimento seja eficaz. Não possui indicadores para monitorar os impactos causados por suas atividades, fato este, que poderia ser modificado, até mesmo uma avaliação que poderia retratar formas de melhoria; assim

como não desenvolve, nem em conjunto com as organizações locais, campanhas educacionais ou de interesse público.

Nesses últimos três anos, não foi recebida nenhuma reclamação ou manifestação da comunidade ou de organizações da sociedade civil pelo excesso de lixo, de tráfego de veículos, geração de mau cheiro, efluentes ou por poluição (sonora, visual), nem por alterações sociais negativas ocasionadas por suas atividades e instalações.

Constatou-se que as doações e patrocínios são utilizados para deduzir ou descontar os impostos pagos. Afirma divulgar internamente os projetos que apóia e desenvolve, oferecendo oportunidades de trabalho voluntário e estimulando a participação dos empregados, contudo estes não são liberados no horário de trabalho. O número de voluntários não foi divulgado. A organização inclui a ação social e seus responsáveis no processo de planejamento estratégico, utilizando especialistas para monitorar e avaliar o desenvolvimento. Por atuar em ações sociais próprias, enfatizar-se-á o trabalho realizado pelo Instituto Alpargatas.

#### **4.1.6.1 Instituto Alpargatas**

A Alpargatas, por compartilhar de uma visão de que as empresas devem contribuir para a construção de um mundo com menos desigualdades, busca colaborar no desenvolvimento dos projetos educacionais e sociais da comunidade onde atua por meio do Instituto Alpargatas. Suas ações estão consolidadas no “Projeto de Educação por Meio do Esporte”, nas políticas de “Voluntariado Corporativo” e nas políticas de “Doação de Produtos da Alpargatas”. O instituto tem como missão melhorar a qualidade da educação de crianças e adolescentes entre 7 e 17 anos nas comunidades onde opera, para isso promove a melhoria da infra-estrutura das escolas, fornece material e uniforme esportivo e investe na capacitação e atualização de professores. São investidos anualmente cerca de R\$ 1 milhão nesses projetos, suas iniciativas envolveram 42.589 mil alunos de 47 escolas da Paraíba e do Rio Grande do Norte, desse número de estudantes, 20% concentram-se em Campina Grande, 19% em João Pessoa, 10% em Natal e 51% em Santa Rita. Esse projeto está em andamento desde 2002 e contemplar três frentes:

- Ação Escola: Desenvolvida em parceria com a rede pública de ensino, são utilizados instrumentos metodológicos de práticas esportivas para melhoria da educação, durante o horário que os estudantes estão na escola.

- Ação Pós-escola: Projeto feito em parceria com o setor público e organizações não-governamentais, visando proporcionar atividades esportivas, culturais e artísticas monitoradas, fora do horário escolar.
- Apoio Técnico e Financeiro: Está relacionado aos investimentos feitos na melhoria das quadras de esporte, no material e fardamento esportivo utilizados pelos alunos.

Em Campina Grande, são englobadas cinco instituições de ensino no projeto de melhoria da educação por meio do esporte, onde são beneficiados 3,5 mil alunos, os quais já registraram um avanço no rendimento escolar.

Quanto ao Programa de Voluntariado, o grupo de funcionários voluntários na cidade é conhecido como Laboratório do Bem, este realiza ações em benefício da comunidade carente do bairro adjacente à fábrica, o Tambor.

Segundo dados retirados do site da Alpargatas, o projeto é avaliado por meio de indicadores de desempenho e averiguou-se que de 2003 até o ano de 2007 houve uma melhoria de 79% na inclusão sócio-educacional, um índice de 88% de diversidade humana, registrou-se também um aumento para 28% no planejamento das aulas, e 20,3% no rendimento escolar. As ações tomadas pela empresa são explanadas de forma bem sucinta no Quadro resumo 07.

Procura respeitar às pessoas, as tradições, os valores e o meio ambiente da comunidade onde está instalada.
Atua em ações sociais próprias através do Instituto Alpargatas.
Busca, na medida do possível, empregar membros da comunidade, garantindo-lhes oportunidades de melhorias.
Nos últimos anos não recebeu nenhuma reclamação ou manifestação da comunidade ou de organizações da sociedade civil pelo excesso de lixo, de tráfego de veículos, geração de mal cheiro, efluentes, poluição, nem por alterações sociais negativas causadas por suas atividades e instalações.
As ações sociais fazem parte do planejamento estratégico da empresa.
São utilizados especialistas para monitorar e avaliar o desenvolvimento das ações sociais.
Oferece oportunidade de trabalho voluntário.

**Quadro 07: Ações de RSE - Dimensão Comunidade**

**Fonte: Pesquisa Estudo de Caso**

#### 4.1.7 Governo e Sociedade

As Contribuições para campanhas políticas; Construção da cidadania pelas empresas; Práticas anticorrupção e antipropina; Liderança e influência social; e Participação em projetos sociais governamentais são os indicadores que fazem parte dessa dimensão e que se fizeram presentes na análise dos dados.

A empresa estimula e patrocina projetos de desenvolvimento de pesquisa e tecnologia, interagindo ativamente com a comunidade acadêmica e científica. Promove o desenvolvimento de parcerias com o governo visando melhorar a qualidade de ensino, de assistência social, a saúde ou a infra-estrutura, erradicação do trabalho infantil ou trabalho forçado, incentivo a geração de renda e emprego. Segundo o entrevistado, a empresa não se favorece da influência que possui como meio de alcançar algum benefício. Além disso, afirmou que a empresa não contribui com campanhas políticas.

Pode-se perceber de maneira breve as ações de RSE adotadas pela empresa no Quadro resumo 08, logo abaixo.

Estimula projetos e patrocina projetos de desenvolvimento e pesquisa e tecnologia, interagindo ativamente com a comunidade acadêmica.
Desenvolve parcerias com o governo visando proporcionar melhorias como um todo para a sociedade.
Não contribui com campanhas políticas.
Não se utiliza da sua influência e liderança para se beneficiar.

**Quadro 08: Ações de RSE - Dimensão Governo e Sociedade**

**Fonte: Pesquisa Estudo de Caso**

*CAPÍTULO 5:*  
*CONSIDERAÇÕES*  
*FINAIS*

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante de um mundo globalizado, no qual as distâncias e as fronteiras já não mais existem, a abordagem administrativa empresarial foi forçada a concentrar seus esforços não mais apenas nos produtos, no mercado e no cliente, passou a ter que orientar-se para o social.

No que concerne aos objetivos e abordagens referenciados na pesquisa, o conceito de Responsabilidade Social traz a idéia de que não basta à empresa gerar lucros, pagar impostos, criar empregos, suprir a demanda da sociedade com seus produtos e serviços, agora passou a ser co-responsável por promover o bem-estar e o desenvolvimento da sociedade em que está inserida, sempre agindo de forma transparente e ética, coerente com seus princípios e valores. Dessa forma, a estratégia de adoção de práticas sociais responsáveis garantiria sua sobrevivência.

As empresas que investem socialmente percebem uma série de benefícios como a motivação e participação do público interno, a melhoria da qualidade de vida dos funcionários, satisfação do consumidor, aumento da reputação da sua imagem institucional, cooperação da comunidade, maior produtividade, melhor acesso ao capital entre outros.

Diante de tais considerações, os resultados adquiridos com a realização deste trabalho confirmam a premissa central da pesquisa de que a empresa em estudo desenvolve práticas de RSE. Tal conclusão nos permite atender aos objetivos da pesquisa, no qual foi proposto de forma geral diagnosticar as ações de RSE praticadas pela Alpargatas. Entretanto, podemos identificar, mediante resultados, que as iniciativas da empresa em determinadas dimensões são ainda incipientes, se considerarmos sua estrutura e seu porte.

Verificou-se no que se refere à dimensão Valores, Transparência e Governança que a empresa desenvolveu práticas importantes e essenciais para a implantação da responsabilidade social, práticas estas que acabam representando o alicerce das primeiras iniciativas, e o meio de orientar o caminho a ser seguido pela organização. Essas práticas seriam o estabelecimento do seu código de conduta de forma que todos tenham acesso, além de contemplar todas as partes interessadas. Outro fator de suma importância visto na análise foi a grande relevância dada ao respeito dos direitos humanos, a não utilização de métodos escusos para obtenção de vantagens competitivas, como sonegação fiscal, contrabando, suborno, corrupção, extorsão. Assim, também como forma de superar seus concorrentes, busca agregar mais valor a seus produtos, trazer sempre inovações, e não denegrir a imagem e a competência destes. É importante ressaltar que a empresa condena o trabalho infantil e forçado, assim age ativamente na sua relação com seus fornecedores exigindo essa mesma

atitude. Divulga amplamente seu balanço social, expondo de forma transparente as realizações econômicas, sociais e ambientais.

Na dimensão Público Interno, averiguou-se que existe uma preocupação significativa para com a melhoria da qualidade de vida, da segurança dos funcionários, e dessa forma, a empresa busca tentativas de promover o desenvolvimento através de investimentos em estudos, treinamentos, oferecer novos conhecimentos que venham agregá-los pessoal e profissionalmente. Essa dimensão é a mais difundida nas práticas da empresa, podendo ser identificado rapidamente os esforços adotados e as melhorias implantadas.

Quanto a dimensão Meio ambiente, as práticas são um tanto rudimentares, apesar de se perceber no nível institucional que a adoção de medidas que considerem o meio ambiente são de extrema importância, as ações são um tanto tardias visto que a empresa é muito bem estruturada e considerada de porte grande. Contudo, observou-se que já existe o reaproveitamento de resíduos dentro de seu processo, assim como a utilização de materiais reciclados para embalagem de produtos, reutilização de material, atitudes que vão enfatizando questões produtivas e ambientais ao mesmo tempo. Entretanto, é certo de que a empresa pode movimentar-se e agir ativamente em medidas que envolvam o ambiente externo da empresa e que não apenas sejam feitas para proporcionar ganhos com a redução de custos.

No que se refere à dimensão Fornecedores percebeu-se que as exigências são bem claras quanto as atitudes que se espera destes, entretanto é um quesito que precisa ser melhor desenvolvido, a empresa precisa criar meios que lhe proporcione uma maior segurança no seguimento destes critérios. O relacionamento com esse stakeholder é de fundamental relevância, visto que dentro de uma cadeia produtiva atitudes negativas ou irresponsáveis acabam circunstancialmente recaindo sobre todos os envolvidos.

Quanto à dimensão dos Consumidores e Clientes, verificou-se um bom desempenho, devido à grande importância remetida ao desenvolvimento de produtos que proporcionem qualidade e satisfação do cliente, todas as medidas de segurança, de solução efetiva de quaisquer problemas relacionados aos produtos geraram uma credibilidade e confiança a imagem da empresa.

Na dimensão Comunidade, foi exposto que a empresa atua em ações próprias, através do Instituto Alpargatas, e que a cada ano seus objetivos são alcançados e os indicadores de desempenho refletem melhorias significativas no universo educacional. Entretanto, não se percebe ações mais concretas em relação à comunidade adjacente, nenhuma melhoria genuinamente significativa. Fato comprovável com a situação precária da infra-estrutura, da habitação, da qualidade de vida e das reduzidas perspectivas futuras das famílias e crianças

que ali residem. Outra questão confusa é o fato da empresa não difundir publicamente as práticas e os resultados obtidos por intermédio do Instituto Alpargatas, talvez pelo fato de que isso representaria possíveis cobranças de entidades, associações e de ONG's.

Uma outra dimensão que merece ser melhor estruturada é a de Governo e Sociedade, que por mais que seja afirmado que existem parcerias para obtenção de melhorias na qualidade de ensino, de assistência social, na saúde, na infra-estrutura, na geração de renda e emprego, mesmo assim, deveria existir a elaboração de projetos mais sólidos que mediante um esforço conjunto, em meio uma parceria governo - empresas, pudessem obter um retorno mais significativo de melhorias a curto prazo, e assim conseguissem melhor avaliar seus investimentos.

## **5.1 Sugestões**

Diante do que foi analisado, sugere-se a empresa as seguintes melhorias e implantações:

- Como a empresa possui uma atitude responsável no pagamento dos seus impostos, deve lançar meios de cobrar e confirmar que estão sendo revertidos em benefícios para a comunidade;
- Deve estruturar ações para o alcance da norma AA1000, que é uma norma de relevância internacional e que institui como característica a relação com os stakeholders;
- Procurar abrir espaço para a atuação sindical dentro da empresa, atitude esta que pode proporcionar aos empregados segurança quanto as ações da empresa;
- Oferecer aos seus profissionais uma orientação nutricional, buscando demonstrar a importância de uma alimentação balanceada para a saúde;
- Ampliar os critérios estabelecidos para as bonificações, não restringindo apenas aos ganhos de produtividade;
- Agregar os membros terceirizados oferecendo-lhes maiores benefícios e igualdade de tratamento;
- Proporcionar planos de saúde que abarca todos seus dependentes;
- Apoiar tratamentos de doenças relativamente graves excluídos do plano de saúde;

- Tentar criar uma creche para os filhos de seus funcionários ou contratar os serviços de uma rede convencionada;
- Buscar contribuir para a educação dos filhos dos seus profissionais de forma mais eficiente;
- Oferecer treinamentos aos gestores que possuem estagiários e menores aprendizes, além de adotar meios de acompanhamento e avaliação do desenvolvimento destes, analisando se suas obrigações condizem com sua área;
- Analisar as reais necessidades desses profissionais nos setores, a fim de que quando contratados possam ser engajados na empresa, e assim sintam-se motivados;
- Proporcionem apoio à recuperação de viciados em drogas ilícitas e álcool;
- Busque coibir o uso do cigarro, uma vez que é prejudicial à saúde, e não estimulem através da criação de um espaço reservado para fumantes;
- Oferecer um programa de portadores de HIV/AIDS, ao mesmo tempo introduzir campanhas de conscientização quanto as dúvidas e preconceitos;
- Aperfeiçoar os canais formais de denúncia, visando proporcionar aos denunciante maior segurança quanto ao sigilo das informações;
- Agir mais ativamente no combate ao assédio moral, psicológico, sexual que possam vir a existir no ambiente de trabalho, e adotar punições mais severas;
- Controlar os horários dos funcionários, de forma que os direitos humanos sejam respeitados;
- Estabelecer uma comunicação dirigida mais eficiente aqueles profissionais que estão sendo desligados da empresa, explicando-lhes as causas decorrentes, e assim adotar a mesma transparência com os remanescentes, evitando o surgimento de conflitos e clima de tensão;
- Possibilitar através de projetos de parceria a aquisição da casa própria;
- Desenvolver ações para obter a certificação da norma SA8000, que apesar de não representar atos de RSE demonstra a existência de um sentimento de preocupação com as condições do trabalho dos colaboradores;
- Buscar desenvolver um inter-relacionamento com os comitês locais para discutir questões ambientais;
- Desenvolver campanha de educação ambiental visando uma maior conscientização de seus funcionários a até mesmo da comunidade adjacente;

- Estabelecer metas para redução de energia, água e de resíduos, tratando-as como critério para obtenção de bonificações e ganhos percentuais no PPR;
- Interagir e discutir com os fornecedores, empregados, consumidores e clientes sobre os impactos que suas atividades, investimentos ou produtos possam causar, na tentativa de aperfeiçoar seus processos e suas ações;
- Estabelecer ações para a aquisição da certificação ISO 14001, a qual retrata a preocupação da empresa para com o meio ambiente;
- Desenvolver relatórios comprobatórios das ações responsáveis de seus fornecedores periodicamente;
- Instituir campanhas que promovam o desenvolvimento da comunidade e sua conscientização quanto a questões educacionais, de saúde, meio ambiente;
- Desenvolver parcerias com outras empresas para atuarem nas escolas investindo na educação, numa dimensão complementar a que atua.

## REFERÊNCIAS

---

ACEVEDO, Cláudia Rosa; NOHARA, Jouliana Jordan. **Monografia no curso de Administração: guia completo de conteúdo e forma**. 3ª ed. – São Paulo: Atlas, 2007.

ALONSO, Félix Ruiz; LÓPEZ, Francisco Granizo; CASTRUCCI, Plínio de Lauro. **Curso de Ética em Administração**. São Paulo, 2006.

BARBOSA, Luciene Neves; LEMME, Celso Funcia. **A Relação entre Responsabilidade Social Corporativa e Criação de Valor para os Investidores: o Caso do Petróleo Brasileiro S.A (Petrobrás)**. XXXI Encontro da Anpad – Rio de Janeiro, 2007.

CAVALCANTI, Mônica Monteiro Liausu; FALK, James Anthony. **Dimensões e Características da Responsabilidade Social em Pernambuco**. XXXI Encontro da Anpad – Rio de Janeiro, 2007.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5ª e.d. – São Paulo: Atlas, 1999.

**Institutos Ethos de Responsabilidade Social**. Disponível em: [www.ethos.org.br](http://www.ethos.org.br) Acessado em : junho/2008.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Atlas, 1991.

MARION, José Carlos; DIAS, Reinaldo; TRALDI, Maria Cristina. **Monografia para os cursos de Administração, Contabilidade e Economia**. São Paulo: Atlas, 2002.

MORETTI, Sérgio Luiz do Amaral; FIGUEIREDO, Júlio César Bastos de. **Análise Bibliométrica da Produção sobre responsabilidade Social das Empresas no ENANPAD: evidências de um discurso monológico**. XXXI Encontro da Anpad – Rio de Janeiro, 2007.

OLIVEIRA, José Antônio Puppim de. **Empresas na Sociedade: sustentabilidade e responsabilidade social**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

ORCHIS, Marcelo A.; YUNG; Maurício T.; MORALES, Santiago C.. **Impactos da Responsabilidade Social nos Objetivos e Estratégias Empresariais. Fundação Armando Álvares Penteado (FAAP)**. In: Prêmio Ethos Valor - Responsabilidade Social das Empresas: A contribuição das universidades. São Paulo: Peirópolis, 2002.

PAGLIANO, A.G.A., FARIA, A.C.L., LAGO, L.U., SANTACRUZ, L.M., SILVA, M.P. da. **Marketing Social – O novo mandamento para as organizações**. MBA Executivo em Marketing. IBMEC, 1999.

RODRIGUES, Maria Cecília Prates. **Ação social das empresas privadas: como avaliar resultados?** ; metodologia EP<sup>2</sup>ASE – Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

**São Paulo Alpargatas S.A.** Disponível em: [www.alpargatas.com.br](http://www.alpargatas.com.br). Acessado em: Julho/2008.

TENÓRIO, Fernando Guilherme. **Responsabilidade social empresarial: teoria e prática**. 2<sup>a</sup> Edição Revista e Ampliada - Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. 8<sup>a</sup> e.d. – São Paulo: Atlas, 2007.

This document was created with Win2PDF available at <http://www.win2pdf.com>.  
The unregistered version of Win2PDF is for evaluation or non-commercial use only.  
This page will not be added after purchasing Win2PDF.