

**UFRRJ**  
**INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS**  
**MESTRADO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA EM NEGÓCIOS**

**DISSERTAÇÃO**

**A Visão de Responsabilidade Social e a seu Impacto no  
Desempenho do Administrador: uma análise do Perfil dos  
Alunos de um curso de Mestrado Profissionalizante**

**Roberta Dalvo Pereira da Conceição**

**2006**



**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS  
MESTRADO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA EM NEGÓCIOS**

**A VISÃO DE RESPONSABILIDADE SOCIAL E A SEU IMPACTO NO  
DESEMPENHO DO ADMINISTRADOR: UMA ANÁLISE DO PERFIL  
DOS ALUNOS DE UM CURSO DE MESTRADO  
PROFISSIONALIZANTE**

**Roberta Dalvo Pereira da Conceição**

*Sob a Orientação da Professora*

**Ana Alice Vilas Boas**

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre** em Gestão e Estratégia em Negócios.

Seropédica, RJ  
Janeiro de 2006

## **DEDICATÓRIA**

**A minha mãe Gloria Maria.  
Que sempre me acompanhou e  
lutou por meu sucesso sem medir esforços.**

## **AGRADECIMENTOS**

**Agradeço a Deus, ao meu querido marido Marcelo, meu pai Teobaldo, minha irmã Rosane, minha avó Nadir, meus padrinhos Jorge e Josilda, ao meu sogro Salvador, minha sogra Sonia e a minha Professora Orientadora Ana Alice e aos amigos, em especial aos amigos Helio, Jaqueline, Leonardo e Marcos, pelos ensinamentos dados e apoio na hora que mais precisava. Aos Professores Ricardo Motta, Ismael Sousa, Carlos Hemais (in memória), Marcos Souza e Ruthberg.**

## SUMÁRIO

<b>RESUMO</b> .....	xiv
<b>ABSTRACT</b> .....	xv
<b>I INTRODUÇÃO</b> .....	15
<b>1.1. Questões do Estudo</b> .....	16
<b>1.2. Objetivos do Estudo</b>	
1.2.1. Objetivo Geral.....	16
1.2.2. Objetivo Específico.....	16
<b>1.3. Relevância do Estudo</b> .....	17
<b>II REVISAO DE LITERATURA</b> .....	18
<b>2.1. Responsabilidade Social</b> .....	18
2.2.A Evolução do Conceito Responsabilidade Social no Mundo.....	18
<b>2.2.1.</b> A Evolução da Responsabilidade Social no Brasil .....	27
<b>2.2.2.</b> Vertentes da Responsabilidade Social .....	30
A)Visão Clássica.....	30
B)Visão Socioeconômica.....	32
<b>2.2.3.</b> As Abordagens da Responsabilidade Social.....	33
A)Obrigação Social.....	34
B)Responsabilidade social.....	34
C)Sensibilidade Social.....	35
<b>2.3.A Responsabilidade Social e Administração no século XXI</b> .....	39
<b>2.3.1.</b> Os ganhos e perdas pela falta com a Responsabilidade Social.....	40
<b>2.3.2.</b> O papel do Administrador diante da pratica da Responsabilidade Social.....	44

<b>III METODOLOGIA</b> .....	48
3.1. Pesquisa em Administração.....	48
3.2. População e Amostra.....	49
3.3. Coleta de Dados.....	49
3.4. Análise dos Dados.....	50
3.4.1. Análise Quantitativa.....	51
3.4.2. Análise Qualitativa.....	51
<b>IV RESULTADOS E DISCUSSÃO</b> .....	52
4.1. Histórico e Perfil do Mestrado.....	52
4.2. Perfil Pessoal dos Administradores.....	52
4.3. Perfil Profissional dos Administradores.....	58
4.4. Vivência do Administrador na prática da Responsabilidade Social.....	62
<b>V CONCLUSÃO</b> .....	73
5.1. Sugestões para futuras Pesquisas.....	74
<b>BIBLIOGRAFIA</b> .....	75
Referências Bibliográficas.....	75
<b>ANEXOS</b> .....	77
Pesquisa de Campo.....	78

## LISTA DE FIGURAS E GRÁFICOS

<b>Figura 1:</b> Oito metas para o milênio.....	24
<b>Figura 2:</b> As quatro dimensões da Responsabilidade Social.....	36
<b>Figura 3:</b> Tendências históricas da Responsabilidade Social.....	40
<b>Gráfico 1:</b> Distribuição dos Alunos Entrevistados do Mestrado por Universidade de Especialização.....	56
<b>Gráfico 2:</b> Distribuição dos Alunos Entrevistados do Mestrado por Atuação no Mercado.....	58
<b>Gráfico 3:</b> Distribuição dos Alunos Entrevistados do Mestrado por Cargo/Função.....	59
<b>Gráfico 4:</b> Distribuição dos Alunos Entrevistados do Mestrado por Conhecimento de Termos de Responsabilidade Social.....	70

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1:</b> Gestão da Responsabilidade Social Interna e a Gestão da Responsabilidade Social Externa .....	26
<b>Quadro 2:</b> Panorama da Responsabilidade Social.....	27
<b>Quadro 3:</b> Evolução do número de empresas associadas ao Instituto Ethos (1998/2003).....	29
<b>Quadro 4:</b> Stakeholders.....	39
<b>Quadro 5:</b> Faixa Etária dos Alunos Entrevistados do Mestrado.....	52
<b>Quadro 6:</b> Distribuição dos Alunos Entrevistados do Mestrado por sexo.....	53
<b>Quadro 7:</b> Distribuição dos Alunos Entrevistados do Mestrado por Estado Civil.....	53
<b>Quadro 8:</b> Distribuição dos Alunos Entrevistados do Mestrado por Renda .....	53
<b>Quadro 9:</b> Distribuição dos Alunos Entrevistados do Mestrado por Filiação ao Conselho Regional de Administração.....	53
<b>Quadro 10:</b> Distribuição dos Alunos Entrevistados do Mestrado por Crença Religiosa.....	54
<b>Quadro 11:</b> Distribuição dos Alunos Entrevistados do Mestrado por Fluência em Idiomas.....	54
<b>Quadro 12:</b> Distribuição dos Alunos Entrevistados do Mestrado por Algum tipo de Experiência no Exterior.....	54

<b>Quadro 13:</b> Distribuição dos Alunos Entrevistados do Mestrado por Local onde Mora....	55
<b>Quadro 14:</b> Distribuição dos Alunos Entrevistados do Mestrado por Assinatura de Revistas ou Jornais.....	55
<b>Quadro 15:</b> Distribuição dos Alunos Entrevistados do Mestrado por Facilidade de Acesso a Internet.....	55
<b>Quadro 16:</b> Distribuição dos Alunos Entrevistados do Mestrado por Universidade da Graduação.....	56
<b>Quadro 17:</b> Distribuição dos Alunos Entrevistados do Mestrado por Título de Especialização.....	56
<b>Quadro 18:</b> Distribuição dos Alunos Entrevistados do Mestrado por Outro Título de Graduação.....	57
<b>Quadro 19:</b> Distribuição dos Alunos Entrevistados do Mestrado por Faculdade.....	57
<b>Quadro 20:</b> Distribuição dos Alunos Entrevistados do Mestrado por Cargo/Função.....	59
<b>Quadro 21:</b> Distribuição dos Alunos Entrevistados do Mestrado por Tempo de Empresa onde Trabalham.....	60
<b>Quadro 22:</b> Distribuição dos Alunos Entrevistados do Mestrado por Porte da Empresa onde Trabalham.....	60
<b>Quadro 23:</b> Distribuição dos Alunos Entrevistados do Mestrado por Número de Funcionários das Empresas onde Trabalham.....	60

<b>Quadro 24:</b> Distribuição dos Alunos Entrevistados do Mestrado por Setor de Atuação da Empresa onde Trabalham.....	61
<b>Quadro 25:</b> Distribuição dos Alunos Entrevistados do Mestrado por Origem do Capital das Empresas onde Trabalham.....	61
<b>Quadro 26:</b> Distribuição dos Alunos Entrevistados do Mestrado por Localização das Empresas onde Trabalham.....	61
<b>Quadro 27:</b> Distribuição dos Alunos Entrevistados do Mestrado por Participação de Algum Tipo de Trabalho Voluntário não Remunerado Fora da Empresa em que Trabalha, sem ser em Igrejas.....	62
<b>Quadro 28:</b> Distribuição dos Alunos Entrevistados do Mestrado por Trabalho desempenhado e Tempo dedicado na Participação de Algum Tipo de Trabalho Voluntário não Remunerado Fora da Empresa em que Trabalha, sem ser em Igrejas.....	62
<b>Quadro 29:</b> Distribuição dos Alunos Entrevistados do Mestrado por motivações para Participação de Algum Tipo de Trabalho Voluntário não Remunerado Fora da Empresa em que Trabalha, sem ser em Igrejas.....	63
<b>Quadro 30:</b> Distribuição dos Alunos Entrevistados do Mestrado por razões para não Participação de Algum Tipo de Trabalho Voluntário não Remunerado Fora da Empresa em que Trabalha, sem ser em Igrejas.....	64
<b>Quadro 31:</b> Distribuição dos Alunos Entrevistados do Mestrado por Participação de Algum Tipo de Trabalho Voluntário não Remunerado Fora da Empresa em que Trabalha, em Igrejas.....	64

<b>Quadro 32:</b> Distribuição dos Alunos Entrevistados do Mestrado por Trabalho desempenhado e Tempo dedicado na Participação de Algum Tipo de Trabalho Voluntário não Remunerado Fora da Empresa em que Trabalha, em Igrejas.....	65
<b>Quadro 33:</b> Distribuição dos Alunos Entrevistados do Mestrado por motivações para Participação de Algum Tipo de Trabalho Voluntário não Remunerado Fora da Empresa em que Trabalha, em Igrejas.....	66
<b>Quadro 34:</b> Distribuição dos Alunos Entrevistados do Mestrado por Participação da Empresa em Algum Tipo de Programa de Responsabilidade Social.....	66
<b>Quadro 35:</b> Distribuição dos Alunos Entrevistados do Mestrado por Área de Atuação da Empresa em Programa de Responsabilidade Social.....	66
<b>Quadro 36:</b> Distribuição dos Alunos Entrevistados do Mestrado por Tempo de Atuação da Empresa em Programa de Responsabilidade Social.....	67
<b>Quadro 37:</b> Distribuição dos Alunos Entrevistados do Mestrado por Participação em Programa de Voluntariado Empresarial.....	67
<b>Quadro 38:</b> Distribuição dos Alunos Entrevistados do Mestrado por Trabalho desempenhado e Tempo dedicado na Participação em Programa de Voluntariado Empresarial.....	68
<b>Quadro 39:</b> Distribuição dos Alunos Entrevistados do Mestrado pela Percepção da Participação da Empresa no seu Desenvolvimento Profissional.....	69
<b>Quadro 40:</b> Distribuição dos Alunos Entrevistados do Mestrado por Tipo de Investimento Profissional Desenvolvido pela Empresa.....	69

**Quadro 41:** Distribuição dos Alunos Entrevistados do Mestrado por Conhecimento de Termos de Responsabilidade Social.....70

**Quadro 42:** Distribuição dos Alunos Entrevistados do Mestrado por Entendimento do Conceito de Responsabilidade Social.....71

**Quadro 43:** Distribuição dos Alunos Entrevistados do Mestrado por Entendimento do Conceito de Responsabilidade Social – Obrigação da Empresa ou da Sociedade como um todo? .....71

## RESUMO

CONCEIÇÃO, Roberta Dalvo Pereira da. **A Visão de Responsabilidade Social e a seu Impacto no Desempenho do Administrador: uma análise do Perfil dos Alunos de um curso de Mestrado Profissionalizante.** Seropédica: UFRRJ, 2006. 80p. (Dissertação, Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia de Negócios).

Este trabalho mostrar a evolução do conceito de Responsabilidade Social e a sua prática pelo Administrador e tem por foco o nível de familiarização do conceito de Responsabilidade Social alinhado a execução de praticas pelo mesmo, além de identificar fatores que levariam a pratica ou não deste conceito. O estudo tem por finalidade mostrar que a pratica da Responsabilidade Social, em muitos casos, é relegada a empresa como apresentada em estudos acadêmicos, mas esquecida quando a vertente é o administrador ou o indivíduo. Segundos os teóricos da Administração esse Administrador é peça fundamental para a pratica dos princípios Administrativos e por analogia o mais apto a pratica e disseminação desta ação social. Utilizaram-se, para caracterização da proposta de estudo, pesquisas de campo com pessoas graduadas no curso de administração e estudante do Programa de Mestrado Profissional em Gestão Estratégica de negócios da UFRRJ, atuando ou não na Área de Administração. O estudo mostrou que a Responsabilidade Social ainda está no seu inicio, pelo menos na prática pelo Administrador, usando como parâmetro à literatura acadêmica revisada e o resultado da pesquisa de campo. Sendo assim, o papel do Administrador neste processo de propagação e profissionalização da prática do conceito de Responsabilidade Social é de fundamental importância para o desenvolvimento de uma nova visão a respeito destas ações.

**Palavras-chave:** Administração, Evolução e Empresas.

## ABSTRACT

CONCEIÇÃO, Roberta Dalvo Pereira da. **The Vision of Social Responsibility and to its Impact in the Manager's Acting: an analysis of the Profile of the students of the Professional Master Course in Management and Business Strategy of UFRRJ.** Seropédica: UFRRJ, 2006. 80p. (Dissertation, Professional Master Course in Management and Business Strategy).

This study aims to present the evolution of Social Responsibility concept and its practice for Managers. It focus on the level of familiarization of the aligned concept of Social Responsibility and the execution of its practice of the same concept, besides of identifying factors that would leads or not to their practices. The study has for purpose to show that the practices of Social Responsibility, in many cases, are relegated to the companies as presented in academic studies, but forgotten when the aim is the Manager or the individual. According to the Management' researchers this Manager is a fundamental piece for the practice of the Management principles and for analogy the most capable person to practice and spread this social action. They were used, for characterization of the study proposal, field researchers graduated in management and students of the Professional Master Course in Management and Business Strategy of UFRRJ, acting or not in the Area of Administration. The study showed that the Social Responsibility is still in yours begin, at least in practice for the manager, using as parameter the academic literature reviewed and the fieldwork results. For this reason, the Manager's role in the process of dissemination and professionalization of the practices and concept of Social Responsibility is relevant for the development of a new vision regarding these actions.

**Word-key:** Management, Evolution and Companies

## INTRODUÇÃO

Na Literatura Acadêmica muito se fala em Responsabilidade Social da empresa, mas um lado ainda pouco explorado é a visão do Administrador de empresas a respeito deste conceito.

Sendo ator de vários papéis organizacionais e sociais (funcionário, cliente, consumidor, sociedade) é fundamental que haja uma familiarização com conceito para sua disseminação dentro e fora da empresa.

O conceito de Responsabilidade Social vem trazendo diversas transformações no perfil social, empresarial e governamental, quebrando antigos paradigmas e fazendo emergir novos conceitos sobre o papel do Estado, Sociedade e Empresa. Nesta linha de transformações socioeconômicas o estudo pretende traçar um perfil do Administrador através da correlação entre a familiarização do conceito de Responsabilidade Social e a sua prática efetiva.

Sabe-se que a prática da Responsabilidade Social, hoje, é considerado um diferencial estratégico e seletivo, deixando de um lado as empresas “boas” e de outro as “ruins”. Neste processo seletivo as empresas “boas” ganham promovendo o social: a Admiração e comprometimento de seus funcionários, fidelização e atração de novos/antigos clientes, uma imagem sólida e forte socialmente e no mercado entre outros.

Em suma a prática da Responsabilidade Social deixou de ser uma questão filantrópica e passou a ser uma questão de sobrevivência organizacional e mercadológica.

O Administrador, hoje, é fonte essencial para o surgimento de uma conscientização organizacional do conceito de Responsabilidade. Segundo Ashley (2005, p.20): “Os Administradores vem sendo levados a reexaminar sua condição clássica de agente dos proprietários da empresa, que tende a ser ampliada para condição de quase-agente dos demais stakeholders, conforme proposto pelo movimento de Responsabilidade Social empresarial”. Sendo assim, o Administrador deixa de ter uma condição secundaria, quando pensamos em responsabilidade Social, e passa a ter uma condição primaria no tocante à prática da Responsabilidade Social.

Outro ponto do estudo é o fato de que o Administrador é um agente multiplicador das suas ações e crenças, seja no meio acadêmico ou organizacional. Sendo assim, seu

engajamento/alinhamento para prática da Responsabilidade Social faz com que seus seguidores sejam influenciados a realização das mesmas práticas, desenvolvendo uma verdadeira malha social de conhecimento e prática do conceito de Responsabilidade Social.

Como forma de caracterizar estes seguidores, para efeito de estudo, delimitaremos os mesmos como: funcionários, alunos, fornecedores, clientes, sociedade e familiares e amigos.

## **1.1 Questões de Estudo**

- De que forma o nível de conhecimento do Administrador sobre Responsabilidade Social influencia a sua prática?
- Qual o nível de familiaridade que o Administrador tem sobre o conceito de Responsabilidade Social?

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo Geral**

Identificar e apresentar, através de um estudo de caso no Mestrado profissionalizante em Gestão e Estratégia de Negócios da Universidade Rural Federal do Rio de Janeiro, a relação entre o nível de conhecimento do conceito de Responsabilidade Social e a prática efetiva deste tema pelo Administrador.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- Apresentar a evolução do conceito de Responsabilidade Social;
- Mostrar o grau de familiarização do administrador com o conceito de Responsabilidade social através de suas ações práticas.

## **1.3 Relevância do Estudo**

Um estudo que tratada Responsabilidade Social em termos de conceituação e ao mesmo tempo na visão do administrador, tornando-se relevante à medida que o papel do administrador nesta nova dinâmica é o elemento essencial para a formação de uma nova perspectiva social dentro e fora das organizações.

## **II REVISAO DE LITERATURA**

## **2.1. Responsabilidade Social**

### **2.1.1. A Evolução da Responsabilidade Social no Mundo**

A Responsabilidade Social, apesar de muitos, a considerarem um modismo ou um fenômeno novo ou de pós-globalização, esta está presente na sociedade há pelo menos 500 anos, no caso sob a forma de voluntariado no Brasil, mas na vertente Responsabilidade Social de cunho empresarial, segundo Melo Neto (2004), a popularização do conceito de Responsabilidade Social iniciou-se nos EUA e na Europa por volta dos anos 50 e no Brasil por volta dos anos 60 e 80. Mas é na França, segundo Sucupira (1999), que a Responsabilidade Social como é visto hoje, iniciou. A França, também, foi o primeiro país a tornar obrigatória a publicação de balanços sobre o desempenho das empresas em relação a sua mão de obra e as condições de trabalho, periodicamente. Porém, antes destas décadas, já existiam ações de empresas que futuramente originariam o conceito de Responsabilidade Social Empresarial.

A Responsabilidade Social no âmbito empresarial tem-se seus primeiros relatos feitos por Andrew Carnegie (1899), que segundo Stoner e Freeman (1999, p.72), Carnegie em seu livro “O Evangelho da Riqueza”, estabeleceu uma abordagem a respeito da Responsabilidade Social baseada em dois princípios (Princípio da Caridade e Princípio da Custódia), nos quais definia a Responsabilidade Social como caridade e custódia:

- Princípio da Caridade – Exigia que os indivíduos mais abonados auxiliassem os indivíduos menos afortunados. Os indivíduos mais ricos contribuíam com quanto e como decidissem e esta contribuição era de caráter individual e não organizacional. Seriam considerados menos afortunados desempregados, idosos, doentes entre outros. Que seriam ajudados através de igrejas e outros tipos de organizações para este fim e mais tarde na década de 20, foi criado o fundo comunitário chamado “Community Chest”.
- Princípio da Custódia – Princípio de fundo religioso, no qual as empresas e os indivíduos mais afortunados deveriam se vistos como guardiões ou zeladores, os quais mantinham as propriedades sob custódia para benefício da sociedade em

geral. Segundo este princípio os “guardiões” guardavam os recursos sob custódia através da confiança da sociedade e podiam utilizá-los para qualquer fim desde que a sociedade o considera-se legítimo.

Segundo o mesmo autor, estes princípios seguiram de base para o desenvolvimento de programas de filantropia no período decorrente entre a Guerra Civil Americana (1861-1865) e a Grande Depressão (1929). Em 1914, Ford (1954, p.88-89), iniciava sua política de reintegrar e não recusar nenhum “potencial funcionário” por o que ele chamou de motivo de condições físicas. De acordo com o mesmo:

“Ninguém é rejeitado em vista de suas condições físicas, salvo, naturalmente, nos casos de moléstias contagiosas. Acho que numa empresa industrial à altura da sua missão, um corte feito na massa dos operários deve revelar a mesma contextura de um corte feito na sociedade. Temos em tôdas as seções aleijados e doentes. Existe uma propensão generosa para considerar os fisicamente incapazes como um peso morto, cuja manutenção incumbe à caridade pública. Há, é certo, casos, como o de um idiota, nos quais a beneficência tem forçosamente que intervir. Tais casos, porém, são raros e por meio das inúmeras operações diversas que existem em nossa fábrica podemos fazer ganhar a vida a qualquer indivíduo, com base na sua atividade produtiva. Um cego ou um mutilado é capaz, colocado num posto conveniente, de efetuar o mesmo trabalho e ganhar o mesmo salário que um homem normal. Ainda que não reveleamos preferência pelos inválidos, temos demonstrado que são capazes de ganhar salários completos.

Seria inteiramente contrário aos fins a que nos propusemos, dar colocação a um aleijado porque é aleijado, pagando-lhe um salário reduzido e contentando-nos com um tipo baixo de produção. Seria um meio de socorrê-lo momentaneamente, mas não seria a melhor maneira. A melhor maneira é eleva-lo a um grau de produtividade igual ao dos sãos. A caridade do mundo, sob forma de esmola, em pouquíssimos casos, creio eu, encontra justificativa. É certo que não combinam bem negócio e caridade; o fim da fábrica é produzir e ela serviria mal se não consagrasse a isto toda a sua capacidade. Mas somos muito inclinados a crer, sem exame, que a plena posse de suas faculdades constitui a condição fundamental para o melhor rendimento de um homem em qualquer classe de trabalho. Com intuito de formar juízo seguro, mandei classificar tôdas as diversas operações da fábrica, segundo a espécie da máquina e do trabalho, tomando em consideração se o trabalho físico era fácil, mediano ou pesado; se era trabalho em seco ou em úmido; se limpo ou sujo; se desempenhado em estufas ou fornalhas; se ocupava uma ou duas mãos; se conservava o operário de pé ou sentado; se barulhento ou silencioso; se exigia precisão; se em luz natural ou artificial; que número de peças era

preciso tratar por hora, qual o peso do material manejado e o esforço exigido do operário. Além disto, os dados exatos sobre o esforço que o trabalho requeria da parte do operador. O estudo demonstrou que se executavam na fábrica 7.882 espécies distintas de operações, entre as quais 949, classificadas como trabalho pesado, exigiam homens robustos e de perfeita saúde; 3338 espécies exigiam o desenvolvimento físico comum e força média. Entre as 3.595 espécies restantes, nenhuma exigia força superior à do homem mais fraco e débil, ou a das mulheres e meninos.” (FORD, 1954, p.88-89)

Segundo Ashley (2003, p.18), a relação da Responsabilidade Social relacionada aos Stakeholders, foi posta à tona no caso Dodge versus Ford, nos EUA, em 1919. Este caso teve como fato gerador a decisão de Ford (Presidente e acionista majoritário) de não distribuir parte dos dividendos esperados, alegando objetivos sociais.

Ford resolveu investir os dividendos em máquinas e insumos, aumento de salários e fundo de reserva para a redução da Receita em função do corte nos preços dos carros. Mas a suprema Corte de Michigan deu ganho de causa aos Dodges, pois justificou que a empresa tem por finalidade prover benefícios aos acionistas e alegou que os diretores corporativos teriam livre-arbitrio apenas nos casos que justificarem esse fim.

Nos anos 20, Oliver Sheldon, defendeu a inclusão entre as preocupações da empresa, outros objetivos além do lucro do acionista. Posição que é reafirmada por Lodi (1981, p.53):

“A premissa de Sheldon é que um negócio existe para servir a comunidade. Ele defendeu que não só havia interesse público sobre a forma como as empresas eram dirigidas, mas os próprios empregados, ao estabelecerem laços externos com os sindicatos e outras instituições, fortaleciam essas ligações de dependência entre empresa e comunidade”.

A posição de Sheldon a respeito dos interesses dos empregados e a relação de dependência da empresa a comunidade, foi um dos primeiros passos para o conceito que temos hoje a respeito da Responsabilidade Social das empresas.

No ano de 1936, Robert Wood, Presidente da Sears Roebuck, defendeu que a Responsabilidade Social não deveria ser representada apenas por questões matemáticas e sim como importância fundamental para sociedade.

Nos anos 50 e 60, os princípios de caridade e da custódia eram aceitos pelas empresas americanas, à medida que as organizações reconheceram o poder a responsabilidade. As empresas que não adotaram estes princípios perceberam que se não

concordassem e aceitassem este princípio por livre vontade, o governo imporá os mesmos às empresas.

Em 1942, através do Manifesto Industrial, foi definido que a responsabilidade dos que dirigem a indústria é manter um equilíbrio justo entre os vários interesses do público como consumidores, dos funcionários e operários como empregados e dos acionistas como investidores. Além disso, dar maior contribuição possível ao bem estar da nação como um todo.

Após dois anos deste manifesto, é criada a Declaração da Filadélfia, à luz dos efeitos da Grande Depressão e da Segunda Guerra Mundial, a OIT (Organização Internacional do Trabalho), em 1944, adotou a Declaração da Filadélfia como anexo da sua Constituição. Que tem como princípios: o trabalho não é uma mercadoria; a liberdade de expressão e de associação é essencial para o progresso sustentado e todos os seres humanos têm o direito de procurar seu desenvolvimento material e espiritual em condições de liberdade, dignidade, segurança econômica e igualdade de oportunidades. Esta Declaração antecipou e serviu de modelo para a Carta das Nações Unidas e para a Declaração Universal dos Direitos Humanos.

No ano de 1948, nasce a Declaração Universal dos Direitos Humanos, que foi o segundo passo para uma ação de Responsabilidade Social mundial na qual defendia a seguinte premissa: Todas as pessoas são iguais. Todos têm o direito: a um tratamento justo, a ser livre da escravidão, ao trabalho, incluindo a liberdade de escolher um trabalho, ao pagamento justo, a um salário que garanta uma existência digna e ao lazer, descanso e férias remuneradas.

Segundo Stoner e Freeman (1999, p.73), em 1953, Brown defendeu a tese de que os administradores teriam o dever moral de “implementar as políticas, tomar as decisões ou seguir as linhas de ação que sejam desejáveis em termos dos objetivos e dos valores da sociedade”.

Como exemplo desta afirmação, o mesmo autor cita uma situação onde a Ford tem um posicionamento contundente a respeito do seu papel social:

“Descobriu que o tanque de gasolina tinha grande tendência a pegar fogo nas colisões. A empresa fez uma análise de custo-benefício para ver se valeria a pena resolver o problema. A análise mostrou que o carro poderia ficar muito mais seguro com a instalação de um escudo para o tanque de gasolina, no valor de 11 dólares; mas a Ford decidiu não fazê-lo. Na verdade, ela decidiu

que as vidas dilaceradas e destruídas pelo tanque defeituoso valiam menos do que 11 dólares por automóvel”. (STONER e FREEMAN, 1999, p.73).

A década de 70 e 80 é o marco do renascimento do tema da ética empresarial e da responsabilidade da empresa por suas obrigações sociais. Fato que surge principalmente pelo escândalo, nos Estados Unidos, da Watergate que retrata o interesse público nas questões éticas do governo. Que segundo Ferrel et al, (2000, p.10): (...) *Conferenciais foram convocadas para discutir responsabilidades sociais e questões morais e éticas no mundo dos negócios. (...)*.

No ano de 1985, Fredman apud Stoner e Freeman (1999, p. 120), conceituam Responsabilidade Social da seguinte forma: *“Há uma, apenas uma, responsabilidade social das empresas: usar seus recursos e sua energia em atividades destinadas a aumentar seu lucro, contanto que obedeçam as regras do jogo (...) [e] participem de uma competição aberta e livre, sem enganos e fraudes (...)*”.

Por volta deste período que o conceito de Responsabilidade social deixa de ter um caráter apenas filantrópico e caridoso, e começa a agregar temas como ética, meio ambiente, consumo entre outros. Seguindo esta nova tendência Peter Drucker (1998), afirma que a Responsabilidade Social se baseia num conjunto de compromissos que as pessoas e instituições estabelecem com a sociedade, comunidade, ambiente ou grupo social.

No ano de 1997, foi criada as Diretrizes de Direitos Humanos para Empresas (Anistia Internacional), na qual estabelece que as empresas possuem um interesse próprio direto em auxiliar na prevalência dos direitos humanos e possuem a responsabilidade de utilizar sua influência para proteger estes direitos, como: incluir DH (desenvolvimento Humano) em Códigos de condutas/éticos, manter políticas de pessoal e de segurança compatíveis, apoiar a declaração da ONU e apoiar à discussão/debates sobre DH.

Em janeiro de 1999, foi lançado o Global Compact, pela ONU, no qual procura mobilizar a comunidade empresarial internacional na promoção de valores fundamentais nas áreas de Direitos Humanos, Relações de Trabalho e Meio Ambiente, mediante a incorporação de 9 princípios.

**Princípio 1:** As empresas devem apoiar e respeitar a proteção de direitos humanos reconhecidos internacionalmente; e

**Princípio 2:** certificar-se de que suas próprias corporações não estejam sendo cúmplices de abusos e violações de direitos humanos.

Trabalho

**Princípio 3:** As empresas devem apoiar a liberdade de associação e o reconhecimento efetivo do direito à negociação coletiva;

**Princípio 4:** a eliminação de todas as formas de trabalho forçado ou compulsório;

**Princípio 5:** a erradicação efetiva do trabalho infantil; e

**Princípio 6:** eliminar a discriminação com respeito ao empregado e ao cargo.

Meio Ambiente

**Princípio 7:** As empresas devem adotar uma abordagem preventiva aos desafios ambientais;

**Princípio 8:** desenvolver iniciativas para promover maior responsabilidade ambiental; e

**Princípio 9:** incentivar o desenvolvimento e difusão de tecnologias limpas que não agredem o meio ambiente.

**Princípio 10:** As empresas devem comprometer-se com o combate à corrupção em todas as suas formas.

O décimo princípio foi anexado ao Pacto Global, em 2000, pelo secretário-geral da ONU (Organização das Nações Unidas), Kofi Annan.

Em 2000, a Organização para Cooperação Econômica e Desenvolvimento (OCED), aprovou a revisão das Diretrizes para Empresas Multinacionais inicialmente adotadas no ano de 1976 que estabelecia princípios voluntários e modelos de conduta de responsabilidade corporativa em áreas como meio ambiente, condições de trabalho e direitos humanos.

Neste mesmo ano, durante a Cúpula do Milênio, realizada em setembro de 2000, na sede da ONU em Nova York, líderes de 189 países assinaram a Declaração do Milênio. Esse documento oficializou o pacto para priorizar a eliminação da fome e da extrema pobreza no planeta até 2015. Para isso, foram estabelecidos os oito Objetivos de Desenvolvimento do Milênio, com 18 metas socioeconômicas em áreas como renda, educação, saúde infantil e materna, combate a doenças, saneamento, habitação, meio ambiente, igualdade de gêneros e parcerias pela sustentabilidade.

Os oito objetivos de Desenvolvimento do Milênio são: Erradicar a extrema pobreza e a fome; Atingir o ensino básico universal; Promover a igualdade entre os sexos e a autonomia das mulheres; Reduzir a mortalidade infantil; Melhorar a saúde materna;

Combater o HIV/AIDS, a malária e outras doenças; Garantir a sustentabilidade ambiental e Estabelecer parcerias para o desenvolvimento.

Figura 1: Oito metas para o Milênio



Fonte: Instituto Ethos e Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento

Ainda em 2000, foi lançada Agenda 21 Global, que é um plano de ação para ser adotado global, nacional e localmente, por organizações do sistema das Nações Unidas, governos e pela sociedade civil, em todas as áreas em que a ação humana impacta o meio ambiente. Constitui-se na mais abrangente tentativa já realizada de orientar para um novo padrão de desenvolvimento para o século XXI, cujo alicerce é a sinergia da sustentabilidade ambiental, social e econômica, perpassando em todas as suas ações propostas. A comunidade internacional concebeu e aprovou a Agenda 21 durante a Rio 92, assumindo, assim, compromissos com a mudança da matriz de desenvolvimento no século XXI. O termo "Agenda" foi concebido no sentido de intenções, desígnio, desejo de mudanças para um modelo de civilização em que predominasse o equilíbrio ambiental e a justiça social entre as nações.

Que segundo Marina Silva, Ministra do Meio Ambiente (2000):

"A Agenda 21 reúne o conjunto mais amplo de premissas e recomendações sobre como as nações devem agir para alterar seu vetor de desenvolvimento em favor de modelos sustentáveis e a iniciarem seus programas de sustentabilidade".

Já em 2001, de acordo com a Comissão das comunidades Europeias (2001), a comunidade mundial divulgou ao mundo um livro (Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas) sobre a Responsabilidade social que visa debater formas de promoção de praticas de Responsabilidade social pela União Européia.

De forma complementar a estas ações, em 2004, entra em vigor o protocolo de Kyoto, que tem como finalidade combater a emissão de gases que causam o aquecimento terrestre. O protocolo conta com a adesão de 141 países (entre eles o Brasil).

Com base na evolução apresentada do conceito de Responsabilidade Social, Melo Neto e Froes (1999, p.28) afirmam que o estudo da responsabilidade Social pressupõe uma atuação eficaz da empresa em duas dimensões: a Gestão da Responsabilidade Social Interna e a Gestão da Responsabilidade Social Externa.

De acordo com estas dimensões, entenderiam por Responsabilidade Social Interna aquelas atividades que *“compreenderiam programas de contratação, seleção, treinamento e manutenção de pessoal realizadas pelas empresas em benefícios de seus empregados e atendimento aos dependentes”*.

Já com relação à Responsabilidade Social Externa, os autores destacam que ela *“corresponde ao desenvolvimento de ações sociais empresariais que beneficiam a comunidade, que podem ser realizadas através de doações de produtos, equipamentos e materiais em geral, transferência de Know How, ..., prestação de serviços voluntários para a comunidade pelos funcionários da empresa etc”*.

Desta forma a Responsabilidade Social Interna teria ações voltadas “para dentro” da empresa ou stakeholders internos. O objetivo principal é obter maior retorno de produtividade e retorno para os acionistas. Já a Responsabilidade Social Externa teriam ações voltadas “para fora” da empresa ou Stakeholders externos. São ações desenvolvidas nas comunidades ao entorno da empresa ou não. “O objetivo principal é obter retorno social, de imagem, publicitário e para os acionistas”, ainda segundo os autores.

Esta relação e relacionamento da gestão organizacional com a prática da Responsabilidade Social Interna e Externa pode ser vista, resumidamente, no quadro abaixo.

**Quadro 1: a Gestão da Responsabilidade Social Interna e a Gestão da Responsabilidade Social Externa.**

	Responsabilidade Social Interna	Responsabilidade Social Externa
Foco	Publico interno (empregados e seus dependentes).	Comunidade

Áreas de atuação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Educação</li> <li>• Salários e benefícios</li> <li>• Assistência Médica e Social</li> <li>• Odontológica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Educação</li> <li>• Saúde</li> <li>• Assistência Médica</li> <li>• Ecologia</li> </ul>
Instrumentos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programas de RH</li> <li>• Planos de Previdência complementar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Doações</li> <li>• Programa de Voluntariado</li> <li>• Parcerias</li> <li>• Programas e Projetos Sociais</li> </ul>

Fonte: Melo Neto e Froes (1999, p. 87)

O Instituto Ethos (2005), define Responsabilidade Social voltada para a prática das empresas, como Responsabilidade Social Empresarial que é conceituada como:

“Uma forma de conduzir os negócios que torna a empresa parceira e co-responsável pelo desenvolvimento social. A empresa socialmente responsável é aquela que possui a capacidade de ouvir os interesses das diferentes partes (acionistas, funcionários, prestadores de serviço, fornecedores, consumidores, comunidade, governo e meio ambiente) e conseguir incorporá-los ao planejamento de suas atividades, buscando atender às demandas de todos, não apenas dos acionistas ou proprietários”.

A definição do Instituto Ethos traz uma nova visão de Responsabilidade Social diferente da filantropia para um conceito de Responsabilidade inerente e intrínseca aos negócios das organizações. Essa visão é reafirmada pelo próprio instituto quando este faz a diferenciação entre filantropia e Responsabilidade social baseado que:

“A filantropia é uma ação social externa da empresa, que tem como beneficiária principal a comunidade em suas diversas formas (conselhos comunitários, organizações não-governamentais, associações comunitárias etc) e organizações. A responsabilidade social é focada na cadeia de negócios da empresa e engloba preocupações com um público maior (acionistas, funcionários, prestadores de serviço, fornecedores, consumidores, comunidade, governo e meio ambiente), cuja demanda e necessidade a empresa deve buscar entender e incorporar aos negócios. Assim, a responsabilidade social trata diretamente dos negócios da empresa e de como ela os conduz”.

Através da conceituação feita pelo Instituto Ethos e através do quadro abaixo, pode-se vislumbrar a evolução da saída de uma posição inicialmente caridosa e filantropia para uma futura postura de realização de uma Responsabilidade Social baseada num

investimento Social privado e por conseqüência o estabelecimento de uma cultura de desenvolvimento sustentável para todos os atores inseridos nesta aliança social.

Quadro 2: **Panorama da RS**

	Mecenato→	Filantropia→	Filantropia de auto rendimento	RS Investimento Social Privado
	<b>Fase 1</b>	<b>Fase 2</b>	<b>Fase 3</b>	<b>Fase 4</b>
Área de atuação	Artes	Socio-comunitario	Socio-mercadologico	Socio-Empresarial
Foco	Particular	Grupo Social	Projeto Social	Comunidade
Abrangência	Local	Local	Regional	Regional
Profissionalização	Inexistente	Baixa	Media	Alta
Sustentabilidade	Inexistente	Reduzida	Media	Total
Conceito	Mecenato	Assistencia-lismo	Invest. Social com retorno de imagem	Invest. Social auto-sustentavel
Avaliação Estratégica	Nenhuma	Nenhuma	Retorno x Invest.	Retorno x Investimento x Desenvolvimento Social

Fonte: Dalvo et al (2005, p. 4). Glossário de Responsabilidade Social

### 2.1.2 - A Evolução da Responsabilidade Social no Brasil

A historia da Responsabilidade Social no Brasil pode ser confundida com a fundação da Santa Casa de Misericórdia na Vila de Santos - São Paulo no ano de 1543 através do trabalho voluntariado e caridoso desenvolvido por seus membros. Mas, para efeito da Responsabilidade Social no foco empresarial, as ações têm por inicio a criação da Associação dos Dirigentes Cristãos de Empresas (ADCE) na década de 60. Esta entidade, segundo Sucupira (1999), estava baseada no principio de que as empresas alem de produzir bens e serviços, tem como função a pratica de ações sociais em prol dos seus trabalhadores e da comunidade.

Porém, só em 1984 que através da publicação do primeiro Balanço Social, pela empresa Nitrofertil, é que se inicia todo um movimento em relação à necessidade de praticas efetivas de Responsabilidade social Corporativa.

Já na década de 90, através da ação conjunta de entidades não governamentais, institutos de pesquisa e de empresas engajadas neste ideal, surge o Ibase (Instituto Brasileiro de análises Sociais e Econômicas) que inicia diversos estudos na área de Responsabilidade Social.

Nesta mesma década, em 1992, o Banco do Estado de São Paulo (Banespa), publica um relatório que dava publico as suas ações sociais, que segundo Sucupira (1999), a partir de 1993, varias empresas de outros setores aderiam esta iniciativa.

Neste mesmo ano, o sociólogo Herbert de Souza, o Betinho, junto com o Ibase lança a campanha nacional de Ação da Cidadania contra a Fome, a Miséria e pela Vida através do apoio do PNBE (Pensamento Nacional das Bases Empresariais).

Em 1995 é criada a primeira entidade voltada para o estudo da Filantropia, cidadania e Responsabilidade Empresarial (Cidadania Empresarial) e a realização de ações direcionadas para melhoria e transformação social.

Já em 1997, de acordo com Sucupira (1999), Betinho inicia uma campanha nacional para o lançamento e divulgação do Balanço Social junto a empresas, a Comissão de Valores Mobiliários (CVM) e o jornal Gazeta Mercantil. Ainda neste mesmo ano, com a parceria da Gazeta Mercantil e o Ibase, Betinho lança o “Selo do Balanço Social”, que tem por objetivo estimular a participação das companhias na divulgação e implantação de seus Balanços Sociais.

Em 1998, Oded Grajew funda o Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social que tem como finalidade servir de ligação entre os empresários as causas sociais, através da publicação, disseminação de ações sociais, criação de programas e troca de experiência, construindo desta forma uma nova postura sócio-empresarial.

No ano de 1999, 68 empresas publicam os seus Balanços Sociais. E neste mesmo ano a 2001, o Ipea (Instituto de pesquisas Econômicas Aplicadas) realiza a sua primeira pesquisa sobre as ações sociais das empresas, em 5 regiões do Brasil, que tinha por objetivo mapear as ações sociais das empresas em território nacional, segundo o mesmo instituto (2001).

Também em 2001, o Instituto Ethos, promove a Segunda Conferencia Nacional de Empresas e Responsabilidade Social, a qual ultrapassa a marca de 400 participantes da anterior. E em 2002, o Instituto Ethos, lança sua Terceira Conferencia cujo tema interliga a Gestão e o Impacto Social.

Em 2003, de acordo com o mesmo Instituto a participação do empresariado brasileiro diante de causas sociais aumentou conforme é mostrado na tabela abaixo:

**Quadro 3: Evolução do número de empresas associadas ao Instituto Ethos – 1998/2003**

<b>Ano</b>	<b>No. de Empresas Filiadas</b>	<b>Evolução Percentual</b>
1998	11	-
2003	748	6800

\*Dados computados ate junho de 2003

Fonte: Instituto Ethos

Ainda em 2003, é implementada a Agenda 21 Brasileira que é fruto da Agenda 21 Global desenvolvida pela ONU (Organização das Nações Unidas) lançada em 2000. A Agenda 21 Brasileira é um processo e instrumento de planejamento participativo para o desenvolvimento sustentável e que tem como eixo central a sustentabilidade, compatibilizando a conservação ambiental, a justiça social e o crescimento econômico. O documento é resultado de uma vasta consulta à população brasileira, sendo construída a partir das diretrizes da Agenda 21 global. Trata-se, portanto, de um instrumento fundamental para a construção da democracia ativa e da cidadania participativa no País. Que de acordo com o Ministério do Meio Ambiente (2005):

“Um grande passo foi a utilização dos princípios e estratégias da Agenda 21 Brasileira como subsídios para a Conferência Nacional de Meio Ambiente, Conferência das Cidades e Conferência da Saúde. Esta ampla inserção da Agenda 21 remete à necessidade de se elaborar e implementar políticas públicas em cada município e em cada região brasileira.

Para isso, um dos passos fundamentais do atual governo foi transformá-la em programa no Plano Plurianual do Governo - PPA 2004/2007, o que lhe confere maior alcance, capilaridade e importância como política pública. O Programa Agenda 21 é composto por três ações estratégicas que estão sendo realizadas com a sociedade civil: implementar a Agenda 21 Brasileira; elaborar e implementar as Agendas 21 Locais e a formação continuada em Agenda 21. A prioridade é orientar para a elaboração e implementação de Agendas 21 Locais com base nos princípios da Agenda

21 Brasileira que, em consonância com a Agenda global, reconhece a importância do nível local na concretização de políticas públicas sustentáveis. Atualmente, existe mais de 544 processos de Agenda 21 Locais em andamento no Brasil, quase três vezes o número levantado até 2002.”

Além do documento em si, a Agenda 21 é um processo de planejamento participativo que resulta na análise da situação atual de um país, estado, município, região, setor e planeja o futuro de forma sustentável. Ou seja, o esforço de planejar o futuro, com base nos princípios da Agenda 21, gera inserção social e oportunidades para que as sociedades e os governos possam definir prioridades nas políticas públicas.

### **2.1.3 – Vertentes da Responsabilidade Social**

Na década de 70, alguns economistas como Milton Friedman, Paul Samuelson e Keith Davis, manifestaram opiniões a respeito da Responsabilidade Social e sobre o papel das empresas como agentes socialmente responsáveis. Foi desenvolvido por cada autor um sentido próprio de conceituar a Responsabilidade Social e sua prática – Visão Clássica (Milton Friedman) e Visão socioeconômica (Paul Samuelson e Keith Davis), o que é apresentado a seguir.

#### **a) Visão Clássica**

Esta visão foi desenvolvida pelo Economista Milton Friedman que ganhou o prêmio Nobel de Economia em 1976 e famoso pela sua polémica visão a respeito da Responsabilidade Social e sua defesa do capitalismo à moda antiga.

Para Friedman (2005), a Responsabilidade da empresa deve ser gerar e maximizar lucro para os acionistas ou proprietários mediante ao uso eficiente dos recursos da organização.

Segundo Montana e Charnov (1998), Friedman é contra a qualquer ação empresarial que não esteja voltada para os interesses econômicos da empresa, pois as ações contrárias estariam lesando o acionista e retardando o objetivo primário da empresa de gerar lucro.

De acordo com Stoner e Freeman (1999, p.73), *“Friedman afirma que os dirigentes das empresas não estão em posição de determinar a urgência relativa dos problemas*

*sociais nem a quantidade de recursos organizacionais que devem ser destinados a um determinado problema”.*

Ou seja, a empresa não deve assumir responsabilidade social direta, deve deixar a resolução dos problemas sociais para os órgãos governamentais.

Outro fato, segundo Montana e Charnov (1998), as empresa se tornam socialmente responsáveis ao serem: lucrativas, gerarem empregos, pagarem salários justos (estariam contribuindo para a melhoria da vida de seus funcionários) e pagarem tributos (estariam contribuindo para a melhoria do bem estar da sociedade).

Montana e Charnov (2003, p.38 e 39) citam alguns pontos contra a Responsabilidade Social, na visão de Friedman:

1. Essa é função maior do governo; ao vincular empresa ao governo, criará uma força poderosa demais na sociedade e, em última instância, comprometerá o papel do governo na regulamentação da empresa.
2. A empresa precisa medir o desempenho, e os programas de ação social muitas vezes não conseguem medir índices de sucesso. Geralmente há um conflito inerente entre o modo como a empresa funciona e o modo como operam os programas sociais.
3. A função da empresa é maximizar lucros. Assim, exigir que recursos sejam destinados a programas de ação social viola essa meta empresarial, uma vez que ela reduz os lucros.
4. Não há razão para supor que os líderes empresariais tenham a capacidade de determinar o que é de interesse social. Cientistas sociais e administradores do governo muitas vezes não conseguem chegar a um acordo sobre metas de interesse social. Por que supor que o líder da empresa possa fazer um trabalho melhor de definir o interesse social?
5. Os gerentes têm uma responsabilidade fiduciária (de confiança) para com os interessados no sentido de maximizar o valor do patrimônio líquido; utilizar os recursos financeiros da empresa para realizar objetivos sociais pode ser uma violação dessa responsabilidade, portanto ilegal.
6. O custo dos programas sociais seria um ônus para a empresa e teria de ser repassado aos consumidores na forma de aumento de preços.
7. O público pode querer que o governo tenha programas sociais, mas há pouco apoio para a empresa assumir tais programas.
8. Não há razão para supor que os líderes empresariais disponham das habilidades especializadas necessárias para alcançar metas de interesse social.

Para Certo & Peter (1993), Friedman defende que os gestores não devem assumir nenhum tipo de responsabilidade social que seja diferente de gerar lucro, otimizar o uso dos recursos organizacionais e aumentar o retorno do capital do acionista, pois uma empresa

lucrativa beneficia a sociedade.

Dessa forma a prática da Responsabilidade Social pela empresa, na Visão Clássica, estaria retratada através de: custos maiores, lucro reduzido, diluição do propósito (foco), poder social demasiado aos negócios.

## **b) Visão Socioeconômica**

Segundo Drucker (2002, p.222):

“A dimensão social é uma dimensão de sobrevivência. A empresa existe dentro de uma sociedade e de uma economia. (...) E a sociedade e a economia podem acabar com a existência de uma empresa da noite para o dia. As empresas existem por tolerância e existem apenas enquanto a sociedade e a economia acreditarem que ela faz o seu trabalho e que ele é necessário, útil e produtivo”.

Esta afirmação de Drucker vem de encontro à visão de Keith Davis, na qual segundo Montana e Charnov (2003), defende a participação das organizações em atividades de Responsabilidade Social.

De acordo com Stoner e Freedman (1999), Davis diz que existe uma lei de Responsabilidade Social e essa lei tem como pressuposto o fato de quem não usar o seu poder de modo que a organização considere responsável, tende a perdê-lo. Afirma, também, que a prática da Responsabilidade Social pelas empresas é dispendiosa, mas argumenta que estes custos podem ser legitimamente repassados aos consumidores na forma de preços mais elevados.

Outro ponto seria o fato de que para o autor a maximização do lucro seria a segunda prioridade da empresa, e não a primeira. A primeira seria assegurar sua sobrevivência. E esta sobrevivência estaria garantida através da prática de uma postura pro ativa, ou seja, considera responsabilidade sua buscar e implementar soluções para os problemas sociais. Cultiva e pratica um conjunto de valores, explicitados em um código de ética, formando a própria cultura interna e funcionando como referência de ação para todos os dirigentes.

Montana e Charnov (2003, p.40) citam alguns pontos a favor da Responsabilidade Social, na visão de Keith Davis:

1. Teoricamente é do melhor interesse da empresa melhorar as comunidades nas quais estão inseridas e nas quais fazem negócios. A melhoria nos ambientes comunitários, em última instância, reverterá em benefício da empresa.

2. Programas de responsabilidade social ajudam a evitar que pequenos problemas possam se tornar grandes problemas. Em última análise, isso será benéfico à sociedade e à empresa.
3. Ser socialmente responsável é a coisa ética ou correta a fazer.
4. Demonstrar sensibilidade a questões sociais ajudará a evitar intervenção governamental na empresa.
5. O sistema de valores mais generalizado, a tradição judaico-cristã, incentiva fortemente os atos de caridade e a preocupação social.
6. Ações que demonstram sensibilidade social, se efetivadas dentro de um modelo econômico sustentável, podem, de fato, ser lucrativas para a empresa. Novas máquinas de controle de poluição, por exemplo, podem ser mais eficientes e econômicas.
7. Ser socialmente responsável melhora a imagem de relações públicas da empresa em termos de cidadania.
8. Se nós mesmos não o fizermos, nem a opinião pública, nem o governo exigirá que o façamos.
9. Ela pode ser boa para os acionistas já que tais medidas obterão aprovação pública, levarão a empresa a ser vista pelos analistas financeiros como menos exposta à crítica social e produzirão um aumento no preço das ações.

Dessa forma a prática da Responsabilidade Social pela empresa, na Visão Socioeconômica, estaria retratada através de: lucro de longo prazo, melhoria da imagem da organização, melhoria das condições de cada um e de todos e redução das regulamentações governamentais.

#### **2.1.4 – As Abordagens da Responsabilidade Social**

Estas abordagens surgiram a partir dos diferentes entendimentos a respeito do conceito de Responsabilidade Social, principalmente, no tocante as práticas que vão além do cumprimento legal.

Desta forma, originaram-se três tipos de abordagens a respeito do conceito de Responsabilidade Social: Obrigação Social, Responsabilidade social e Sensibilidade Social.

##### **a) A abordagem como Obrigação Social**

Este tipo de abordagem pressupõe que as organizações são por natureza econômica e têm por objetivo a maximização do lucro e a otimização dos recursos organizacionais.

Sendo assim, a empresa cumpriria apenas suas obrigações sociais impostas pela legislação em vigor. Essas obrigações sociais são caracterizadas pela manutenção dos trabalhadores em seus empregos, pagamento de tributos e retorno de capital. Por isso, os Administradores enquanto seguem a lei, respondem aos acionistas por ações que consomem recursos empresariais e otimizam o capital investido.

Segundo Montana e Charnov (2003), esses administradores apoiarão ativamente os candidatos políticos que defendam um mínimo de envolvimento do governo nos assuntos da empresa.

Esta abordagem é criticada, pois o cumprimento das obrigações legais somente não é suficiente já que as Regulamentações existentes obrigam a adoção do cumprimento legal pelas empresas. Sendo assim, não haveria nenhum tipo de ação voluntária e com isso as organizações estariam desatualizadas no que diz respeito ao que a sociedade dita como obrigação social.

#### **b) A abordagem como Reação Social**

A abordagem visualiza a organização composta não somente por metas econômicas, mas por metas sociais (ou de Responsabilidade Social). De modo que a empresa não cumpra apenas suas obrigações sociais impostas pela legislação e o lucro pelos acionistas, mas se preocupa com o benefício social que pode ser gerado pela mesma. Os recursos organizacionais podem ser utilizados em projetos voltados para benefício da sociedade e sem comprometimento da saúde da empresa e de seus acionistas.

Os Administradores destas organizações voltadas para esta abordagem são atuantes nas comunidades ao seu redor e através do comprometimento de seus administradores, as empresas desejam ser vistas como “politicamente corretas” e reconhecidas pelo público.

Segundo Melo Neto e Brennand (2004, p.8):

“Uma empresa socialmente responsável é aquela que respeita seus compromissos com seus empregados, acionistas e parceiros que exercem uma gestão ética, transparente e responsável de seus negócios. Uma empresa socialmente responsável também é aquela que cumpre suas obrigações para com o governo e que atua como agente de desenvolvimento sustentável, de fomento da cidadania e promotora da qualidade de vida e do desenvolvimento individual e coletivo das diversas comunidades com as quais manterá vínculos e com a sociedade como um todo”.

Para Guimarães apud Montana e Charnov (1984, p.216):

“A responsabilidade social da empresa deriva de seu poder social, como as decisões empresariais têm conseqüências sociais e como a empresa é a maior potência do mundo contemporâneo suas decisões não podem ser tomadas unicamente por fatores econômicos, tendo a empresa obrigatoriamente se guiar por fatores econômicos e sociais, assumindo a sua responsabilidade social correspondente”.

### **c) A abordagem como Sensibilidade Social**

Este tipo de abordagem pressupõe que as organizações devem ter uma postura mais do que econômica ou social. Ou seja, devem ter uma postura pro ativa em relação aos problemas futuros da sociedade.

Segundo Ashley (2000, p.58):

“Trata-se do compromisso continuo nos negócios pelo comportamento ético que contribua para o desenvolvimento econômico, social e ambiental, pressupondo a realização de decisões empresariais que sejam resultado da reflexão sobre seus impactos sobre a qualidade de vida atual e futura de todos que sejam afetados pela operação da empresa”.

A organização procura um envolvimento ativo e comprometido com a comunidade e o encorajamento de seus colaboradores e dependentes em relação a praticas de ações socialmente responsáveis. Esta postura pode ser vista através do que afirmam Montana e Charnov (2003, p.45):

“A empresa que adota esse método acredita que a boa cidadania corporativa implica assumir um papel verdadeiramente pro ativo na sociedade, o de fazer uso do poder que lhe é conferido para a melhoria da sociedade. Isso, no final, produzirá um efeito benéfico na empresa já que ela faz negócios no interior dessa sociedade”.

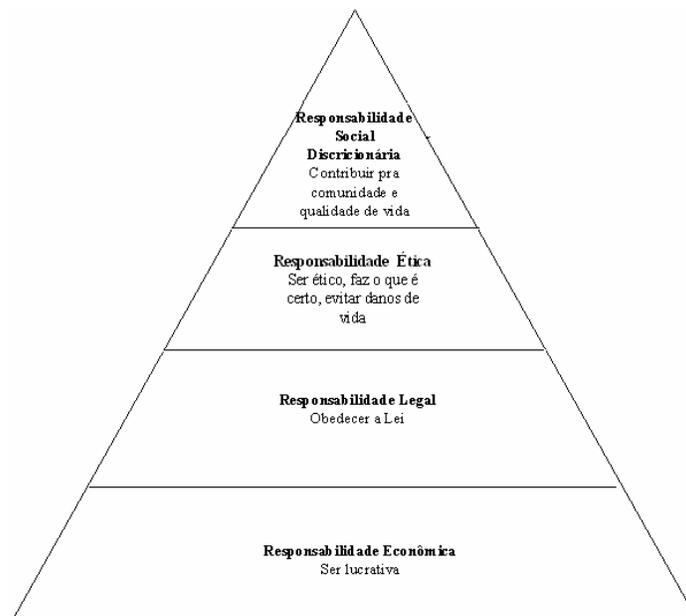
Dentro destas 3 abordagens desenvolvidas por Montana e Charnov como forma de identificação do nível de Responsabilidade Social praticado, Ferrel e Fraedrich (2001, p.7) sugerem que a Responsabilidade Social seria *uma obrigação que a empresa assume a sociedade. Ser socialmente responsável implica maximizar os efeitos positivos sobre a sociedade e minimizar os negativos.*

Neste sentido a Responsabilidade Social incluiria responsabilidades econômicas, legais, éticas e filantrópicas ou discricionárias que são conceituadas da seguinte forma pelos autores (2001, p.7-8):

1. Responsabilidades Econômicas – consistem em produzir bens e serviços de que a sociedade necessita, e quer, a um preço que possa garantir a continuação das atividades da empresa e satisfazer suas obrigações com os investidores.
2. Responsabilidades Legais – estão consignadas nas leis que ela é obrigada a cumprir. No mínimo, espera-se que as empresas sejam responsáveis pela observância das leis municipais, estaduais e federais, por parte dos seus funcionários.
3. Responsabilidades Éticas – são definidas como comportamentos ou atividades que a sociedade espera das empresas, mas que não estão codificadas em lei. (...)
4. Responsabilidades Filantrópicas ou Discricionárias – significam os comportamentos e atividades desejadas pela sociedade e que são ditadas pelos valores empresariais. (...)

Carrol (1979, p.499) reafirma esta divisão através de seu modelo em pirâmide, no qual as responsabilidades são ordenadas em função de sua amplitude e de sua freqüência dentro das quais os gerentes lidam com cada aspecto.

**Figura 2: As quatro dimensões da Responsabilidade Social**



Fonte: Archie B. Carrol, A Three dimensional conceptual model of corporate performance. In: Academy of management Review 4 (1979), p. 499.

Dessa forma a Responsabilidade Social pode ser dividida em quatro dimensões (econômica, legal, ética e filantrópica ou discricionária) e suas praticas em relação a sua magnitude sociais estariam orientadas pelos 3 tipos de abordagem da Responsabilidade

Social (obrigação social, reação social e sensibilidade social). Neste sentido, a empresa deixa de ter uma postura passiva em relação à Responsabilidade Social e ultrapassa os limites de suas obrigações legais e econômicas.

Mas, para o alcance desta postura ativa as organizações contariam com a parceria de seus stakeholders (ou partes interessadas): Acionistas ou sócios, funcionários ou colaboradores, fornecedores, clientes, governo, concorrentes, Sociedade e comunidade. Os quais apresentam certas contribuições e têm certas demandas básicas (Quadro 8).

- **Acionistas** - almejam o aumento do capital investido na empresa. Estratégias de maximização do lucro.
- **Funcionários ou Colaboradores** - requerem o respeito às determinações trabalhistas e a melhoria da qualidade de vida e de trabalho. Estratégias de retenção e atração de funcionários.
- **Fornecedores ou Compradores** - objetivam relacionamentos éticos com os integrantes da cadeia de fornecimento e consumo de produtos. Estratégias de seleção, capacitação e adequação de fornecedores e distribuidores.
- **Clientes** – requerem produtos de qualidade e com preços acessíveis. Exigem ética na veiculação de produtos e nos seus atributos físicos.
- **Estado ou Governo** - cumprimento das obrigações legais. Estratégias jurídico-legais (cumprimento da lei).
- **Concorrente** – requerem competição justa e livre concorrência, através de uma postura de mercado ética e transparente.
- **Comunidade** - cobra a atuação na resolução dos problemas sociais locais ou regionais. Estratégias assistencialistas e na melhoria da imagem da empresa.
- **Sociedade** - controla/exige o compromisso com aspectos que beneficiem ou não prejudiquem a vida da população e o planeta. Estratégias de divulgação das ações socialmente responsáveis (relatórios e/ou Balanços Sociais), e do desenvolvimento sustentável (tecnologias não agressivas ao ambiente, recursos renováveis, preservação ambiental e obtenção de certificações).

Quadro 4: **Stakeholders**

<b>Stakeholders</b>	<b>Contribuições</b>	<b>Demandas Básicas</b>
<b>Acionista</b>	Capital	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lucros e dividendos</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preservação do Patrimônio</li> </ul>
<b>Funcionários ou Colaboradores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mão de obra</li> <li>• Criatividade</li> <li>• Idéias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Segurança e saúde no trabalho</li> <li>• Realização pessoal</li> <li>• Condições de trabalho</li> </ul>
<b>Fornecedores ou Compradores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mercadorias</li> <li>• Negociação leal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Respeito aos contratos</li> </ul>
<b>Clientes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dinheiro</li> <li>• Fidelidade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Segurança dos produtos</li> <li>• Boa qualidade dos produtos</li> <li>• Preços Acessíveis</li> <li>• Propaganda Honesta</li> </ul>
<b>Comunidade/Sociedade</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Infra-estrutura</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Respeito ao interesse comunitário</li> <li>• Contribuição à melhoria da qualidade de vida na comunidade</li> <li>• Conservação dos recursos naturais</li> <li>• Proteção ambiental</li> <li>• Respeito aos direitos da minoria</li> </ul>
<b>Governo ou Estados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suporte Institucional, jurídico e político.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obediência as leis</li> <li>• Pagamento de tributos</li> </ul>
<b>Concorrentes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competição</li> <li>• Referencial de mercado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lealdade na concorrência</li> </ul>

Fonte: Adaptação feita com base em Correa, Stella Cristina Hott. Projetos de Responsabilidade Social: a nova fronteira do marketing na construção de uma imagem institucional. Tese de mestrado. Coppead – UFRJ. (1997)

Pois, para Daft (1999, p.88), a Responsabilidade Social de uma empresa deve considerar todas as relações e praticas existentes entre seus stakeholders e o seu ambiente: *“Partes interessadas (ou stakeholders) são qualquer grupo dentro ou fora da organização que tem interesse no seu desempenho. Cada parte interessada tem um critério diferente de reação porque possui um interesse diferente na organização.”*

Para Maximiano (2000, p. 430), Stakeholders são pessoas que associadas diretas ou indiretamente a organização ou que sofrem alguns de seus efeitos, na medida em que são afetados pelas decisões da administração.

Através do conceito pode-se dizer que a prática de ações de Responsabilidade Social ou até mesmo a falta desta prática leva a organização a influenciar a parceria, sua e a imagem de seus stakeholders, ou seja, qualquer atitude da organização afeta para bem ou para mal, direta ou indiretamente a imagem e o relacionamento com / dos stakeholders em relação à sociedade ou mercado.

## **2.2. A Responsabilidade Social e a Administração no Século XXI**

O estudo ou até mesmo a prática de ações voltadas para questão social não é um assunto novo na ciência da Administração.

Já na Administração Científica, Ford, abordava questões como as conseqüências de uma filantropia maléfica e a inserção de deficientes físicos nas indústrias. Mais tarde outros precursores da Administração, também, contribuíram com esta visão em suas respectivas escolas da administração. A Responsabilidade Social, hoje, tida como novidade para o mercado, na realidade já fazia parte do questionamento de antigos Administradores.

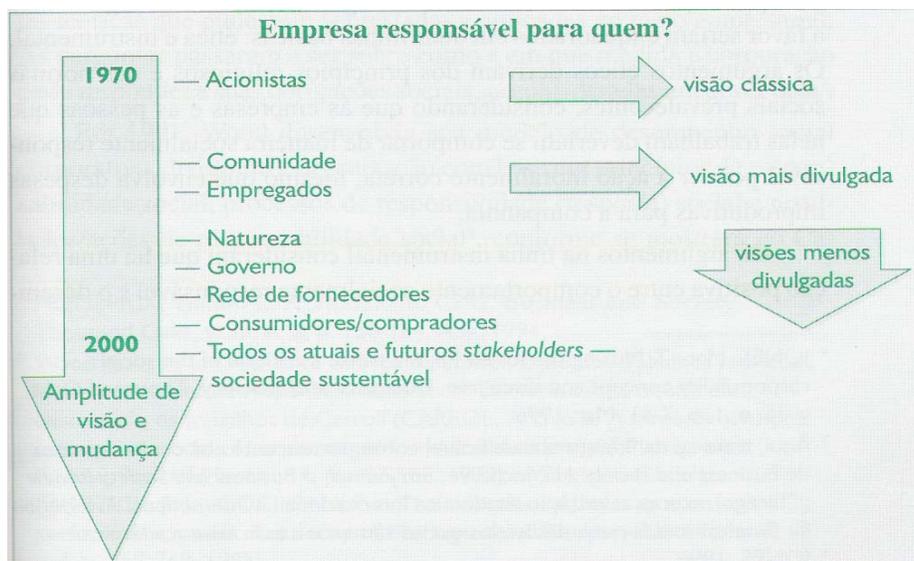
Atualmente, a Responsabilidade Social passa a ter um caráter mais complexo e este fato leva as empresas a resgatarem essa prática e a incorporarem como uma condição primordial para sua sobrevivência na sociedade. Este resgate vai ocasionar a saída de um caráter “religioso” ou caridoso para uma postura mais realista e profissional.

Postura que além da questão de bondade, torna-se uma questão estratégica e de sobrevivência corporativa a prática de ações de caráter social tanto interna quanto externa a organização. Pois os recursos tornam-se cada vez mais escassos, o mercado mais competitivo e os consumidores mais exigentes e preocupados com o impacto gerado por suas aquisições.

Dessa forma se torna fundamental o (re)surgimento de mecanismos de ação coletiva e de ganhos intangíveis para a sociedade e para a organização como um todo, através da ampliação do conceito de Responsabilidade Social na visão estritamente econômica para uma visão socioeconômica e ambiental.

E é a partir do surgimento desta nova postura que a Responsabilidade Social e Administração Contemporânea se interligam e se fundem de forma indissociável, pois a Administração sem uma cultura socialmente responsável – em todos os sentidos do conceito – não tem mais espaço.

### **Figura 3: Tendência Histórica da Responsabilidade Social**



Fonte: ASHLEY, Patrícia A. **Ética e Responsabilidade Social nos Negócios**. 2ª. Ed. São Paulo: Saraiva 2005, p.47.

E é a forma de ser conduzida esta condição uma (Administração ou gestão socialmente responsável) ou a ausência desta pratica acarreta ou acarretará as organizações uma espécie de ganho ou perda no relacionamento da organização com seus públicos.

### 2.2.1 Os ganhos e perdas pela falta com a Responsabilidade Social

Os ganhos pela pratica da Responsabilidade Social ou perda pela falta desta vão ser considerados por alguns autores como um tipo de retorno ou feedback dado pela sociedade ou mercado de acordo com a percepção dos mesmos em relação as ações desenvolvidas pelas empresas no que tange a pratica da Responsabilidade Social .

Para Melo Neto e Froes, a empresa exerce sua Responsabilidade Social quando possui preocupação tanto em relação ao seu publico interno quanto seu publico externo que dão origem à chamada Responsabilidade Social interna e externa da empresa.

Dessa forma essas relações oriundas desses públicos agregariam valor para todos e asseguraria a sustentabilidade da empresa, pois através desta postura a organização estaria em sintonia com as mudanças sociais e de mercado.

Se de um lado as exigências da sociedade obrigam uma nova postura da organização e um investimento social, por outro estas mesmas exigências também trazem para empresa um retorno oriundo destas ações.

Retorno vindo da prática de uma gestão socialmente responsável e da visibilidade adquirida pela empresa através de suas ações sociais.

Esse “ganho” com a prática da Responsabilidade Social, segundo Melo Neto e Froes (apud GUEDES, 2000, p.56), resultaria num retorno social institucional. Que segundo os mesmos seria:

“O retorno social institucional ocorre quando a maioria dos consumidores privilegia a atitude da empresa de investir em ações sociais, e o desempenho da empresa obtém o reconhecimento público. Como consequência, a empresa vira notícia; potencializa sua marca,- reforça sua imagem, assegura a lealdade de seus empregados, fideliza clientes, reforça laços com parceiros, conquista novos clientes, aumenta sua participação no mercado, conquista novos mercados e incrementa suas vendas”.

Sendo assim, este retorno social institucional teria como base os seguintes pontos de reconhecimento, ainda de acordo com os autores:

1. *Em imagem e em vendas, pelo fortalecimento e fidelidade à marca e ao produto.*

Que para Melo Neto e Froes (apud GUEDES, 2000, p.58), as marcas de empresas socialmente responsáveis ficam mais evidentes através da satisfação de seus stakeholders:

“Clientes de empresas socialmente responsáveis sentem orgulho de comprar daquela empresa e os fornecedores, governo e empregados sentem-se orgulhosos em serem parceiros da empresa. Além da empresa poder beneficiar-se de comunicar sua marca positivamente para potenciais clientes e a opinião pública em geral”.

Investindo em Responsabilidade Social empresa pode obter retorno direto de imagem institucional ou de produtos ou linha de produtos associados a projetos sociais e ambientais. Hoje as empresas alocam este tipo de retorno aos seus programas de marketing que desenvolve estratégias para um maior desempenho da empresa.

2. *Aos Acionistas e Investidores*

Através do fortalecimento e maior visibilidade da empresa perante a sociedade por suas práticas sociais, a organização passa a ter destaque no mercado o que facilita sua busca por recursos e investimentos. Que de acordo com Oded Grajew (2000, p.55):

“Estatísticas mostram que empresas socialmente responsáveis são mais lucrativas, crescem mais e são mais duradouras. A página da Dow Jones na internet traz um levantamento que compara a lucratividade dessas empresas com a média da Dow Jones. A rentabilidade das socialmente responsáveis é o dobro da média das empresas da Bolsa de Nova York”.

3. *Em retorno publicitário, advindo da geração de mídia espontânea.*

Que consiste na exposição da imagem ou marca da empresa na mídia, sem que esta fosse oriunda de qualquer forma de pagamento. Mas em virtude de suas ações socialmente responsáveis ou de seu comportamento ético. Fato que levaria a uma fidelização a marca em longo prazo, pois segundo levantamento feito pelo Instituto Ipsos (2005, p.20): “Os consumidores são propensos a recomendar a um amigo a aquisição de produtos e serviços de empresas que apóiam projetos educacionais, sociais e artísticos e investem em esportes (...)”.

4. *Em tributação, com as possibilidades de isenções fiscais em âmbitos municipal, estadual e federal*

As empresas que desenvolvem ações de cunho social podem ser beneficiadas através de incentivos dados pela legislação brasileira. Além de estar adequado às pressões legais para a atuação de forma responsável, pois as empresas que resistem à tendência podem ser ou estarão correndo risco direto de continuidade.

5. *Em produtividade e pessoas, pelo maior empenho e motivação dos funcionários*

As empresas que tem uma postura socialmente responsável alcançam uma maior produtividade através de um compromisso maior. A Responsabilidade Social amplia a razão de ser da empresa que deixa de ter um papel, na visão do trabalhador e da sociedade, unicamente de unidade geradora de lucros, passando a incorporar um papel mais humano ao contribuir para o bem estar da sociedade. Além disso a uma maior preocupação na utilização racional e responsável dos recursos, a empresa, além de diminuir o seu impacto ambiental, ainda contribui para a eliminação dos desperdícios, com conseqüente redução de custos.

## 6. *Os ganhos sociais, pelas mudanças comportamentais da sociedade*

Através das ações geradas pela Responsabilidade Social das empresas a sociedade é beneficiada pelo fato de: as empresas estarem mais ligadas as questões sociais e em parceria com o Estado, o surgimento de uma nova consciência e atitude dos membros da sociedade em relação ao seu papel como cidadão e o incremento do nível de vida da sociedade através de uma nova perspectiva social – ser agente.

A parceria entre empresas, Estado e cidadãos gera uma visão nova a respeito do papel de cada componente nesta nova sociedade mais conscientes de seus direitos e mais aberta para seus deveres. Por outro lado, as empresas que não conseguirem se enquadrarem nesta “parceria”, estarão sujeita as sanções da sociedade e do mercado por “falta de Responsabilidade Social”.

De acordo com Melo Neto e Froes (1999, p.94 e 95):

(...) As empresas que só almejam o lucro e se mantêm indiferentes a pobreza e a miséria das comunidades que estão próximas as suas instalações comerciais, industriais e administrativas. São empresas que não alinham os valores corporativos aos anseios da comunidade. Distanciam-se da comunidade. Desprezam as relações com a vizinhança. E se esquece de que esta comunidade desprezada é seu mercado, ainda que não seja o mercado consumidor, certamente o será enquanto fornecedor de mão de obra e de serviço. Uma empresa insensível aos problemas sociais da comunidade perde respeito de seus próprios empregados, parceiros, clientes e de todos os cidadãos daquela comunidade.

Esta postura ocasionaria um retorno negativo para a empresa como:

- Má imagem e diminuição das vendas, pelo enfraquecimento e boicote a marca e ao produto;
- Quedas das ações e afastamento dos investidores pela desvalorização da empresa na sociedade e no mercado;
- Publicidade negativa, advinda da geração na mídia de denúncias e propagandas contrárias às ações da empresa;
- Reclamações de clientes e perda de futuros consumidores, por causa da propaganda enganosa e da falta de qualidade e segurança dos produtos;
- Pagamentos de multas e indenizações ocasionadas por danos ao meio ambiente; danos físicos ou morais aos funcionários e consumidores; desobediências às leis e escândalos econômicos e políticos;
- Baixa produtividade, pela maior exploração, insatisfação ou desmotivação dos empregados.

Este retorno negativo traria a priori perdas como foram mencionadas anteriormente. Estas perdas levariam a empresa em longo prazo a um estado de inércia ou até mesmo desaparecimento do mercado por incapacidade de atração / manutenção dos seus públicos, e até mesmo em relação ao custo de captação de recursos. Pois segundo Campos, gerente geral de RI da Petrobras em entrevista a revista RI (2005, p.15): “Estamos perseguindo o objetivo de ser uma empresa socialmente responsável. Pois ninguém investe em companhias mal administradas”.

Usando como parâmetro a fala, acima, se ninguém investe em empresas mal administradas e, esse conceito de “mal administrada” inclui a falta da prática de Responsabilidade Social, como fica o papel dos Administradores neste novo contexto da Administração diante da prática da Responsabilidade Social?

### **2.2.2. O Papel do Administrador diante da Prática da Responsabilidade Social**

Com a evolução da própria ciência da Administração frente às necessidades de mercado e da própria sociedade iniciou-se uma mudança no papel do Administrador em relação à gestão do seu negócio.

Estas mudanças / necessidades desafiam a capacidade de gestão dos administradores em relação às expectativas de seus Stakeholders. Dimensões, que antes não / ou pouco eram levadas em conta, hoje, são cruciais para a sobrevivência empresarial.

Atualmente, o conceito de administrador sai de um modelo Taylor-Fordista para um modelo mais sistêmico-contingente.

Para Chiavenato (1999, p.5), o administrador é o responsável pelo desempenho de uma ou mais pessoas de uma organização.

E vai mais além:

“Todo administrador assume uma responsabilidade básica: ajudar a sua organização a atingir elevado desempenho através das pessoas e da utilização de todos os seus recursos - materiais, financeiros, de informação e tecnologia. Provavelmente não existe algo mais vital à sociedade do que o papel do administrador, o qual determina se uma instituição social pode servir bem à comunidade ou simplesmente desperdiçar talentos e recursos. O administrador dá direção e rumo às suas organizações, proporciona liderança às pessoas e decide como os

recursos organizacionais devem ser dispostos e utilizados para atingir os objetivos da organização.”

Já para Drucker (2002, p. 19):

“O administrador é o elemento dinâmico e vital de qualquer empresa. Sem sua liderança, os "recursos da produção" continuam como recursos e nunca se transformam em produção, E, em uma economia competitiva, são sobretudo a qualidade e o desempenho dos administradores que determinam o sucesso de uma empresa; na realidade determinam sua sobrevivência. pois a qualidade e o desempenho de seus administradores são as únicas vantagens efetivas que uma empresa pode ter, dentro de uma economia competitiva.”

Seguindo os conceitos, acima, pode-se afirmar que o papel do administrador tanto para a organização quanto para sociedade, vai ditar o curso rumo a sobrevivência da empresa. Pois este é responsável pelo elo existente entre a utilização de recursos e a prestação de contas para a sociedade.

Cabe ao Administrador o papel de tutor da utilização destes recursos através da saída de uma posição egocêntrica, antropocêntrica em relação a gestão do negocio para uma posição ecocêntrica.

Que para Ashley (2002,p.29), é uma visão que se concretiza a partir da mudança dos objetivos empresariais de um paradigma antropocêntrico, no qual a empresa é centro do universo, para uma postura ecocêntrica, na qual o meio ambiente é fundamento, e a empresa e seus Stakeholders inserem-se neste meio.

"A abordagem tradicional de gestão, que busca a maximização racional da riqueza dos acionistas ou proprietários da empresa, tem como principais premissas a mercantilização das relações sociais e o consumerismo, a competição como conduta primária para as relações de produção e consumo e a relação de apropriação da natureza pelo ser humano e antropocentrismo.

Por sua vez, a abordagem ecocêntrica requer um novo modelo mental para o conceito de empresa, descentralizando-a no escopo de discussão, quanto às relações de produção e consumo nas coletividades humanas, e levando em conta as relações recíprocas do ser humano e natureza, sem limites temporais e espaciais".

Há uma saída de uma postura administrativa totalmente consumerista e canalizada para o lucro, para uma conduta forjada em princípios éticos, sociais e ambientais.

Há uma tendência a conscientização sócio-ambiental voltada para a utilização dos recursos em geral, de forma responsável e otimizada. Entretanto esta tendência, aos poucos, irá deixar de ser um diferencial da Administração empresarial e se tornará uma obrigação. Dessa forma, o papel do administrador, no século XXI, tem por responsabilidade a conscientização das empresas a respeito da Responsabilidade Social e Ambiental, advinda da utilização de recursos e do risco de seus negócios.

Para Young (2005), não há uma empresa socialmente responsável sem que os seus líderes acreditem e pratiquem do mesmo sentimento. Pois para o mesmo, há uma enorme distancia entre ser um gestor socialmente responsável e um administrador tradicional. Entretanto, o perfil socialmente responsável ainda é raridade no universo corporativo.

Ainda para o autor, a diferença pode ser apontada através dos objetivos finais da empresa:

“Em primeiro lugar, o administrador deve ter em mente que seu objetivo é gerar valor em três dimensões: econômica, social e ambiental. Para Isso, precisa ter consciência do todo. O gestor socialmente responsável olha a empresa de um ponto de vista holístico, isto é, sabe que ela faz parte de múltiplos processos interligados, complexos e multicausais. As organizações têm uma nova função social e os gestores devem conhecer o impacto agregado que toda a cadeia produtiva gera em todas essas esferas.”

Um outro ponto, neste universo corporativo oriundo de tradicionalistas e socialmente responsáveis seria o fato de que Administrar negócios sobre um universo mais complexo e com variáveis que não se encontra ligadas diretamente ao seu produto ou segmento, mas que afetam o mercado, faz com que os agentes de mudança subestimem realmente os impactos causados por suas ações a respeito de seus negócios. Porém, este fato não os exime da responsabilidade agregada pelo mesmo. Pois, uma empresa quando se instala em uma comunidade pode trazer benefícios e/ou malefícios que estão e são diretamente proporcionais às ações e atitudes de seus administradores em relação a pratica e sua consciência social.

Desta forma seriam descritos como desafios para o Administrador socialmente responsável:

- A prática de uma gestão socialmente responsável que os administradores conheçam em profundidade e tenham plena compreensão da filosofia e das propostas do DS e da razão pela qual essa abordagem é crucial para a perpetuidade dos empreendimentos
- Balanceamento do gerenciamento dos negócios atendendo as exigências de competitividade, com baixos custos e alto padrão de qualidade, e contemplando também as demandas da sociedade civil.
- Preparo dos profissionais para atuar nesse cenário, possibilitando que o discurso e a conscientização crescente do empresariado possam ser traduzidos em efetiva assimilação da gestão socialmente responsável, internalizada e estruturada nas empresas.
- O gestor socialmente responsável também precisa entender de ativos e passivos ocultos, que dificilmente são contabilizados.
- Estabelecimento de uma relação ética e transparente com todos os públicos que se relacionam com a empresa para o desenvolvimento do seu negócio e da sociedade, preservando-se os recursos ambientais e humanos para as gerações futuras.

Através da busca da realização/concretização destes desafios, os Administradores socialmente responsáveis estariam efetivamente atentos ao desenvolvimento de práticas ambientais e socialmente responsáveis perante toda sua cadeia produtiva e rumo ao desenvolvimento sustentável de seus negócios.

Que de acordo com Young (2005a):

“Revelariam benefícios tangíveis como redução de custos, melhora de produtividade, crescimento de receitas, acesso a mercados e capitais, melhora no processo ambiental e gestão de recursos humanos foram alcançados por empresas que optaram pelo caminho da sustentabilidade. Ganhos intangíveis também devem ser contabilizados, como valorização da imagem institucional, maior lealdade do consumidor, maior capacidade de atrair e manter talentos, capacidade de adaptação, longevidade e diminuição de conflitos.”

Além de uma relação mais transparente e sustentável com seus stakeholders, estes benefícios e ações criariam valor tanto no plano econômico quanto no social. O qual estaria beneficiando a sociedade através do desempenho de uma liderança com base na riqueza vinda destas ações garantindo assim um futuro sustentável para as gerações futuras.

## II METODOLOGIA

### 3.1. Referencial sobre Pesquisa

Segundo Marconi (1990, p.18), a pesquisa social é um processo que utiliza metodologia científica, através da qual se pode obter novos conhecimentos no campo da realidade social. Nesses campos estariam compreendidos: natureza e personalidade humana, problemas sociais, teorias e métodos entre outros. Desta maneira, como forma de classificação da pesquisa, tomou-se como base a taxionomia apresentada por Vergara (1998), que a qualifica em relação a dois aspectos: quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos fins, a pesquisa será descritiva que de acordo com Vergara (1998, p. 47), *este tipo de pesquisa expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza.* Dessa forma, serão descritas as características pertencentes à evolução do conceito da Ciência da Administração, o de Responsabilidade Social e a influencia destes na pratica do Administrador.

Quanto aos meios, a pesquisa será, ao mesmo tempo, bibliográfica e de campo. A questão bibliográfica torna-se imprescindível devido à necessidade de uma fundamentação teórico-metodológica que será feita através de consultas a livros, artigos, revistas e internet.

Segundo Barros e Lehfeld (2000, p.51), a busca dos referenciais teóricos é de grande valia, *pois permite obter uma postura científica quanto a elaboração de informações da produção científica já existente, a elaboração de relatórios e a sistematização do conhecimento.*

Para Gil (1999), o material bibliográfico é fundamental, pois é necessária a consulta de material adequado à definição do sistema conceitual de pesquisa e à sua fundamentação teórica, bem como identificar o estagio em que se encontram os conhecimentos acerca do tema a ser investigado.

Sendo uma pesquisa de campo, segundo Vergara (1998, p. 47-48), *trata-se de uma investigação empírica realizada no local onde ocorreu ou ocorre um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo.*

### **3.2. População e Amostra**

Segundo Bussab & Morettin (2005, p.256), *população é o conjunto de todos os elementos ou resultados sob investigação e amostra é qualquer subconjunto da população.* Já para Fonseca & Martins (1996, p.111), a população consiste num conjunto de indivíduos ou objetos que apresentam pelo menos uma característica em comum. A população pode ser finita ou infinita. Na prática, quando uma população é finita, com um número grande de elementos, considera-se como população infinita.

Para os mesmos a amostra seria uma parte da população que é dita como base de estudo quando houve uma impossibilidade do tratamento de todos os elementos da população.

Segundo o conceito de população acima, a população do estudo delimitou-se aos alunos do Mestrado Profissionalizante de Gestão Estratégica de Negócios da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro graduados em Administração de Empresas.

### **3.3. Coleta de Dados**

A coleta de dados foi realizada através de um questionário semi-estruturado (modelo em anexo). Para Vergara (1998, p.55), *questionário caracteriza-se por uma série de questões apresentadas aos respondentes, por escrito.* Ainda para a mesma autora, questionário aberto é aquele composto por perguntas nas quais são permitidas respostas livres. Já o fechado, é aquele cujas perguntas só permitem escolhas ou ponderação de alternativas dadas.

O questionário utilizado no estudo é composto de três partes: Perfil Pessoal do Administrador (Quatorze perguntas referentes à identificação dos respondentes ou administradores), Perfil Profissional dos Administradores (Seis perguntas referentes à vida

profissional) e Vivencia do administrador na pratica da Responsabilidade Social (Dezesseis perguntas referentes à atuação do administrador em ações de cunho social).

O questionário elaborado foi enviado por email através de uma lista de aluno disponível na instituição e, também, na forma impressa através da secretaria.

O tempo estimado para feitura do questionário foi de 30 minutos por individuo. Os questionários foram enviados em junho de 2005 e retornados até novembro de 2005, sendo que houve um pré-teste realizado em março de 2005, o que resultou em alterações e ajustes no corpo do mesmo.

### **3.4. Analise dos Dados**

Os dados foram trabalhados mediante ao levantamento de informações, argumentações e conclusões de autores sobre o assunto. Segundo Bogdan apud Vianna (2001), para efeito de escolha de uma linha de pensamento em ciência social para analise foi considerada a fenomenológica cuja principal preocupação é entender o comportamento humano, a partir da própria pessoa. Nesse sentido, procura examinar como o mundo é vivido e considera a realidade como aquilo que as pessoas imaginam que seja.

Para Moreira (2002), outro fato a ser levado em conta seria a escolha do tipo do tratamento de dados que para o estudo será quantitativo e qualitativo, ao mesmo tempo. Desta forma o autor classifica como quantitativo *os estudos que se guiam pelo modelo de pesquisa conhecido como hipotético dedutivo. Sua coleta de dados enfatizará números que permitam verificar a ocorrência ou não das conseqüências.* Já o qualitativo, *é aquele que trabalha com dados qualitativos, isto é, a informação coletada pelo pesquisador não é expressa em números, ou então os números e as conclusões neles baseadas representam um papel menor na analise. Os dados são extraídos a partir de informações expressas na palavra oral ou escritas.*

A partir da conceituação dada por Moreira, os dados foram analisados mediante a uma tabulação no programa excell do pacote office 2003.

A tabulação foi feita em três partes obedecendo ao critério de divisão do questionário: Perfil Pessoal do Administrador (Quatorze perguntas referentes à identificação dos respondentes ou administradores), Perfil Profissional dos Administradores

(Seis perguntas referentes à vida profissional) e Vivência do administrador na prática da Responsabilidade Social (Dezesseis perguntas referentes à atuação do administrador em ações de cunho social).

Para efeito de estudo os dados serão submetidos a análise quantitativa e qualitativa, ao mesmo tempo, sendo que foram selecionadas palavras-chave para o tratamento das perguntas abertas. As mesmas foram depois codificadas e tabuladas com a finalidade de proceder a análise do conteúdo.

#### **3.4.1. Análise dos Dados - Quantitativa**

Os dados foram tratados na forma quantitativa através da inserção dos mesmos em planilhas do programa excel que teve como finalidade principal a extração de percentuais em relação à amostra relativa a cada item com estrutura de pergunta fechada do questionário. Posteriormente, estes resultados foram transformados em gráficos para uma melhor visualização e análise dos resultados da pesquisa.

#### **3.4.2. Análise dos Dados - Qualitativa**

Os dados foram tratados na forma qualitativa através da inserção dos mesmos em planilhas do Programa Excell que teve como finalidade principal a extração de palavras-chaves relacionada à amostra relativa a cada item com estrutura de pergunta aberta do questionário. Posteriormente, estas informações foram colocadas na forma de gráficos para uma melhor visualização e análise dos resultados da pesquisa.

## IV RESULTADOS E DISCUSSÃO

### 4.1. Histórico e Perfil do Mestrado

O Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia de Negócios da UFRRJ iniciou suas atividades em agosto de 2000 e foi credenciado pela CAPES sob ofício 190/2003/CAA/CAPES em 2003. Hoje o Mestrado é composto por duas linhas de pesquisa: Estratégias Empresariais e Gestão de Agronegócios.

O curso tem como objetivo geral articular o ensino de Administração com a prática profissional, de modo a capacitar seus alunos para o desenvolvimento e implementação de novas técnicas e processos empresariais, que estejam em sintonia com a realidade do mercado e com os atuais cenários competitivos e globalizados. Pois as organizações modernas demandam por profissionais empreendedores, ágeis, flexíveis, criativos e inovadores, capazes de planejar, gerenciar e projetar cenários estratégicos em ambientes cada vez mais globalizados, competitivos e em permanente transformação.

### 4.2. Perfil Pessoal dos Administradores

Esta parte da pesquisa é composta com quatorze questões (2 a 16) que visou traçar um perfil pessoal dos Administradores existentes no curso de Mestrado em Administração.

Dentre os Alunos entrevistados do Mestrado 34% estão na faixa de 25 a 30 anos, 32% estão na faixa de 31 a 40 anos, caracterizando o programa de Mestrado na sua essência jovem.

Quadro 5: Faixa Etária dos Alunos Entrevistados do Mestrado

	25 a 30 anos	31 a 40 anos	41 a 50 anos	51 a 60 anos	Total
Frequência	17	16	14	3	50
Percentual	34%	32%	28%	6%	100%

Na distribuição por sexo, 72% dos alunos entrevistados são formados por indivíduos do sexo masculino e 23% do sexo feminino.

**Quadro 6: Distribuição dos Alunos Entrevistados do Mestrado por sexo**

	<b>Feminino</b>	<b>Masculino</b>	<b>Total</b>
<b>Frequência</b>	14	36	50
<b>Percentual</b>	28%	72%	100%

Os alunos entrevistados concentram-se na sua maior parte entre os casados (54%) e seguido por solteiros (32%), o que pode explicar o fato da baixa faixa etária encontrada na pesquisa.

**Quadro 7: Distribuição dos Alunos Entrevistados do Mestrado por Estado Civil**

	<b>Solteiro</b>	<b>Casado</b>	<b>Separado</b>	<b>Viúvo</b>	<b>Outros</b>	<b>Total</b>
<b>Frequência</b>	16	27	6	1	0	50
<b>Percentual</b>	32%	54%	12%	2%	0%	100%

A renda dos alunos entrevistados está estabelecida acima de 16 salários (42%) seguida por uma faixa de 6 a 10 salários (30%) e 16% estão na faixa de 11 a 15 salários.

**Quadro 8: Distribuição dos Alunos Entrevistados do Mestrado por Renda**

	<b>Até 5 salários</b>	<b>6 a 10 salários</b>	<b>11 a 15 salários</b>	<b>Acima de 16 salários</b>	<b>Total</b>
<b>Frequência</b>	6	15	8	21	50
<b>Percentual</b>	12%	30%	16%	42%	100%

Somente 38% dos alunos entrevistados são filiados ao Conselho Regional de Administração, apesar de possuírem graduação e exercerem cargos em Administração. Os outros 62% não possuem registro no Conselho Regional de Administração.

**Quadro 9: Distribuição dos Alunos Entrevistados do Mestrado por Filiação ao Conselho Regional de Administração**

	<b>Sim</b>	<b>Não</b>	<b>Total</b>
<b>Frequência</b>	19	31	50
<b>Percentual</b>	38%	62%	100%

A religião católica é a de maior presença dentre as religiões praticadas pelos entrevistados (60%), seguida pelo item outras (16%).

Quadro 10: **Distribuição dos Alunos Entrevistados do Mestrado por Crença Religiosa**

	<b>Católica</b>	<b>Evangélica</b>	<b>Espírita</b>	<b>Outras</b>	<b>Não respondeu</b>	<b>Total</b>
<b>Frequência</b>	30	4	5	8	3	50
<b>Percentual</b>	60%	8%	10%	16%	6%	100%

Em relação à fluência em línguas, a língua Inglesa é apontada como a de maior citação entre os alunos entrevistados (29 citações), seguida pelo espanhol com 10 citações. No caso específico este quadro, não foi informado o percentual, pois alguns entrevistados têm domínio de mais de um idioma.

Quadro 11: **Distribuição dos Alunos Entrevistados do Mestrado por Fluência em Idiomas**

	<b>Inglês</b>	<b>Francês</b>	<b>Espanhol</b>	<b>Outros</b>	<b>Não Respondeu</b>	<b>Total</b>
<b>Frequência</b>	29	5	9	2	5	50

A experiência no exterior pelos alunos entrevistados (24%) é reduzida se comparada a não experiência no exterior da outra parte do grupo (76%). Neste caso, não houve nenhum tipo de preocupação em especificar que tipo de experiência o entrevistado teve no exterior.

Quadro 12: **Distribuição dos Alunos Entrevistados do Mestrado por Algum tipo de Experiência no Exterior**

	<b>Sim</b>	<b>Não</b>	<b>Total</b>
<b>Frequência</b>	12	38	50
<b>Percentual</b>	24%	76%	100%

A maior parte dos alunos entrevistados (40%) mora na região Sul Fluminense do Estado do Rio de Janeiro, seguido por moradores da Zona Norte do Estado (18%). Este percentual elevado na região Sul Fluminense pode ser explicada pelo fato do mestrado está localizado nesta região.

Quadro 13: **Distribuição dos Alunos Entrevistados do Mestrado por Local onde Mora**

	<b>Baixada Fluminense</b>	<b>Niterói</b>	<b>São Paulo</b>	<b>Sul Fluminense</b>	<b>Zona Norte</b>	<b>Zona Oeste</b>	<b>Zona Sul</b>	<b>Total</b>
<b>Frequência</b>	4	2	4	20	9	7	4	50
<b>Percentual</b>	8%	4%	8%	40%	18%	14%	8%	100%

Dos alunos entrevistados (76%) assinam revistas ou jornais. Sendo que 39% destes alunos são assinantes de jornais, 25% de jornais e revistas e apenas 36% de revistas. Dentre as assinaturas é predominante estão respectivamente por tipo: O Globo, Veja e Exame.

Quadro 14: **Distribuição dos Alunos Entrevistados do Mestrado por Assinatura de Revistas ou Jornais**

	<b>Sim</b>	<b>Não</b>	<b>Total</b>
<b>Frequência</b>	38	12	50
<b>Percentual</b>	76%	24%	100%

Todos os alunos entrevistados (100%) têm acesso à internet. Sendo que apenas 2% e 8% dos alunos têm acesso à internet somente em casa ou no trabalho, respectivamente.

Quadro 15: **Distribuição dos Alunos Entrevistados do Mestrado por Facilidade de Acesso a Internet**

	<b>Casa / Trabalho</b>	<b>Trabalho</b>	<b>Casa</b>	<b>Total</b>
<b>Frequência</b>	45	1	4	50
<b>Percentual</b>	90%	2%	8%	100%

As universidades que mais tem representação através do ingresso dos seus ex-alunos no mestrado são: UFRRJ (26%), UERJ (18%), UBM (18%) e Moraes Junior, PUC, UFF, UFRJ (4%).

Quadro 16: **Distribuição dos Alunos Entrevistados do Mestrado por Universidade da Graduação**

	UBM	FGV	Moraes Junior	PUC	UERJ	UFAM	UFF	UFRJ	UFRRJ
<b>Frequência</b>	9	1	2	2	9	1	2	2	13
<b>Percentual</b>	18%	2%	4%	4%	18%	2%	4%	4%	26%
	UFU	UMSB	UNIFMU	FERP	SOBEU	UNIFOA	Univ. Pacífico	Não respondeu	Total
<b>Frequência</b>	1	1	1	1	1	1	1	2	50
<b>Percentual</b>	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	4%	100%

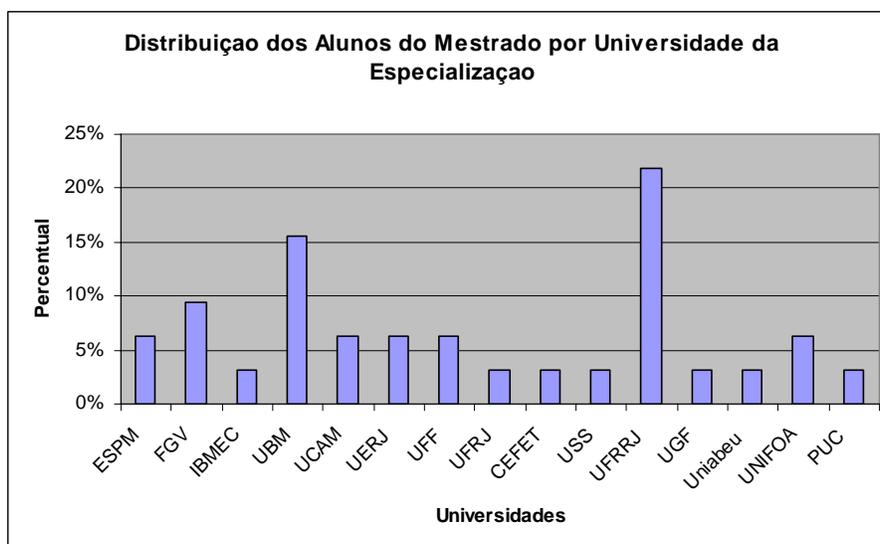
Dos alunos entrevistados, 64% possuem especialização em áreas diferentes ou complementares a sua formação na graduação e 36 % não possuem especialização.

Quadro 17: **Distribuição dos Alunos Entrevistados do Mestrado por Título de Especialização**

	Especialização	Sem Especialização	Total
<b>Frequência</b>	32	18	50
<b>Percentual</b>	64%	36%	100%

Dentre as Universidades citadas pelos alunos entrevistados em suas especializações destacam-se a UFRRJ (7), UBM (5) e FGV (3).

Gráfico 1: **Distribuição dos Alunos Entrevistados do Mestrado por Universidade de Especialização**



Apenas 38% dos alunos entrevistados não possuem outra graduação além da graduação em Administração e 62% possuem outra graduação.

**Quadro 18: Distribuição dos Alunos Entrevistados do Mestrado por Outro Título de Graduação**

	<b>Sim</b>	<b>Não</b>	<b>Total</b>
<b>Frequência</b>	19	31	50
<b>Percentual</b>	38%	62%	100%

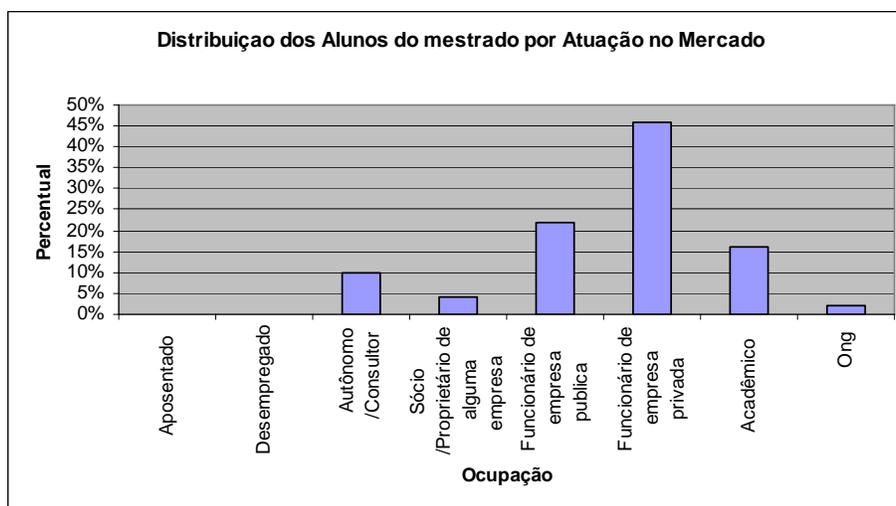
Dos alunos entrevistados: 47% outra faculdade na área de Engenharia, 21% na área de Contabilidade e 21% na área de Economia.

**Quadro 19: Distribuição dos Alunos Entrevistados do Mestrado por Faculdade**

	<b>Comunicação</b>	<b>Contábeis</b>	<b>Economia</b>	<b>Engenharia</b>	<b>Educação Física</b>	<b>Total</b>
<b>Frequência</b>	1	4	4	9	1	19
<b>Percentual</b>	5%	21%	21%	47%	5%	100%

Em relação à atuação no mercado dos alunos entrevistados: 46% são formados por funcionários de empresas privadas, 22% de funcionários de empresas publicas e 16% de acadêmicos/ professores.

Gráfico 2: **Distribuição dos Alunos Entrevistados do Mestrado por Atuação no Mercado**



#### 4. 3. Perfil Profissional dos Administradores

Esta parte da pesquisa é composta com seis questões (17 a 23) que visou traçar um perfil profissional dos Administradores existentes no curso de Mestrado em Administração.

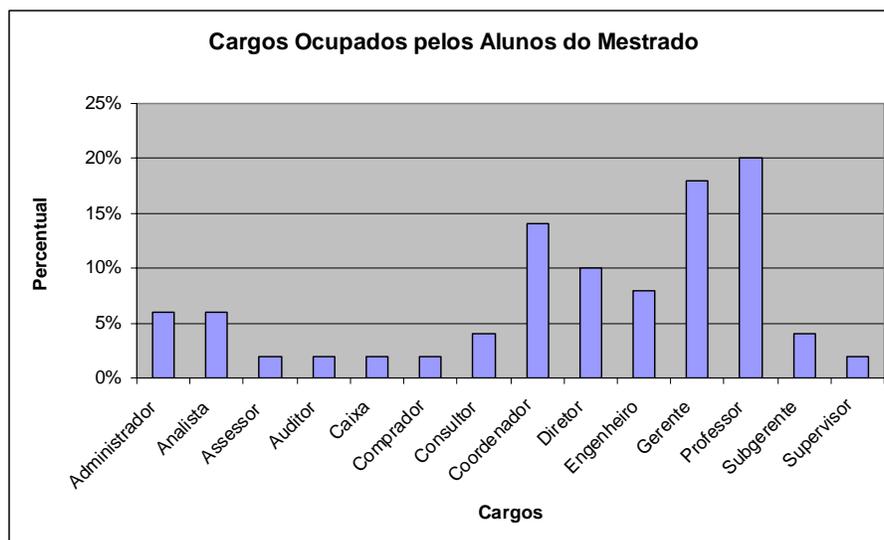
Pode-se dizer que o grupo dos alunos entrevistados é composto por cargos de média-alta gerencia e está distribuído na forma de: Professor (20%), Gerente (18%), Coordenador de área em empresas (14%), Diretor (10%) e Engenheiro (8%).

Quadro 20: **Distribuição dos Alunos Entrevistados do Mestrado por Cargo/Função**

	Administrador	Analista	Assessor	Auditor	Caixa	Comprador	Consultor	Coordenador	Diretor	Engenheiro	Gerente	Professor	Subgerente	Supervisor	Total
<b>Frequência</b>	3	3	1	1	1	1	2	7	5	4	9	10	2	1	50
<b>Percentual</b>	6%	6%	2%	2%	2%	2%	4%	14%	10%	8%	18%	20%	4%	2%	100%

Este cenário de um percentual maior de entrevistados atuando em áreas não acadêmicas, conforme mostra o gráfico 3, pode ser explicado pelo fato do mestrado ser de natureza profissional e estimulados por algumas empresas.

Gráfico 3: **Distribuição dos Alunos Entrevistados do Mestrado por Cargo/Função**



Dos alunos entrevistados, 42% trabalham nas empresas citadas de 1,1 a 5 anos e 20% trabalham de 5,1 a 10 anos.

Quadro 21: **Distribuição dos Alunos Entrevistados do Mestrado por Tempo de Empresa onde Trabalham**

	Até 1 ano	De 1,1 a 5 anos	De 5,1 a 10 anos	10,1 a 20 anos	Acima de 20,1 anos	Total
<b>Frequência</b>	6	21	10	7	6	50
<b>Percentual</b>	12%	42%	20%	14%	12%	100%

Das empresas citadas pelos alunos (66%) é de grande porte, 30% de médio porte e 4% de pequeno porte. A pesquisa mostrou que nenhum dos alunos entrevistados trabalha em micro empresas.

Quadro 22: **Distribuição dos Alunos Entrevistados do Mestrado por Porte da Empresa onde Trabalham**

	Micro	Pequena	Média	Grande	Total
<b>Frequência</b>	0	2	15	33	50
<b>Percentual</b>	0%	4%	30%	66%	100%

O número de funcionários das empresas citadas pelos alunos entrevistados está: entre 101 a 1000 indivíduos em 44% dos casos e entre 1000 a 5000, em 26% dos casos, o que explicaria o alto percentual de empresas de grande porte.

Quadro 23: **Distribuição dos Alunos Entrevistados do Mestrado por Número de Funcionários das Empresas onde Trabalham**

	Até 100	101 a 1000	1001 a 5000	5001 a 10000	10001 a 20000	30001 a 40000	60001 a 100000	Total
<b>Frequência</b>	3	22	13	3	3	2	4	50
<b>Percentual</b>	6%	44%	26%	6%	6%	4%	8%	100%

Dentre as áreas predominantes de atuação destas empresas estão: Educação (24%), Prestação de Serviços (10%), Financeira (8%) e Automobilística (8%).

Quadro 24: **Distribuição dos Alunos Entrevistados do Mestrado por Setor de Atuação da Empresa onde Trabalham**

	Prest. serviço	Saúde	Automobilístico	Banco	Comércio	Consultoria	Educação	Logística	Financeiro	Gráfico	Informática	Mineração	ONG	Petrolífera	Telecomunicações	Saneamento	Siderurgia	Total
<b>Frequência</b>	5	2	4	2	2	1	12	2	4	3	3	2	1	1	1	2	3	50
<b>Percentual</b>	10%	4%	8%	4%	4%	2%	24%	4%	8%	6%	6%	4%	2%	2%	2%	4%	6%	100%

Das empresas citadas pelos alunos entrevistados: 66% têm capital 100% nacional e 20% tem capital misto (nacional e internacional). Fato que pode ser explicado pelo segundo alto percentual que são de funcionários públicos.

Quadro 25: **Distribuição dos Alunos Entrevistados do Mestrado por Origem do Capital das Empresas onde Trabalham**

	100% Nacional	100% Internacional	Misto (nacional e internacional)	Total
<b>Frequência</b>	33	7	10	50
<b>Percentual</b>	66%	14%	20%	100%

As empresas citadas pelos entrevistados estão localizadas, na maior parte, na região do Sul Fluminense (44%), Rio (32%) e Grande Rio (16%). Fato que pode estar diretamente interligado a proximidade da região de moradia dos entrevistados.

Quadro 26: **Distribuição dos Alunos Entrevistados do Mestrado por Localização das Empresas onde Trabalham**

	Rio	Grande Rio	Sul Fluminense	São Paulo	Grande São Paulo	Total
<b>Frequência</b>	16	8	22	2	2	50
<b>Percentual</b>	32%	16%	44%	4%	4%	100%

#### 4.4. Vivência do Administrador na prática da Responsabilidade Social

Esta parte da pesquisa é composta com dezesseis questões (24 a 39 + 1) que visou traçar um perfil sobre a vivência dos Administradores existentes no curso de Mestrado em Administração em ações de cunho social.

Apenas 22% dos alunos entrevistados participaram de algum tipo de trabalho voluntário não remunerado fora da empresa onde trabalha, exceto em igrejas.

**Quadro 27: Distribuição dos Entrevistados por Participação de Algum Tipo de Trabalho Voluntário não Remunerado Fora da Empresa em que Trabalha, sem ser em Igrejas.**

	<b>Sim</b>	<b>Não</b>	<b>Total</b>
<b>Frequência</b>	11	39	50
<b>Percentual</b>	22%	78%	100%

Como formas de atuação em trabalhos voluntários, os alunos entrevistados citaram como mais usual a atuação como professor (55%), contribuição de alimentos (27%), organização de eventos (9%) e consultoria (9%). Evento que pode estar ligado ao fato do próprio mestrado estimular este tipo de ação a seus alunos.

**Quadro 28: Distribuição dos Entrevistados por Trabalho desempenhado e Tempo dedicado na Participação de Algum Tipo de Trabalho Voluntário não Remunerado Fora da Empresa em que Trabalha, sem ser em Igrejas**

<b>Formas de Dedicção</b>	<b>Professor</b>	<b>Contribuição de alimentos</b>	<b>Organizando eventos</b>	<b>Consultoria</b>	<b>Total</b>
<b>Frequência</b>	6	3	1	1	11
<b>Percentual</b>	55%	27%	9%	9%	100%

Em média são 2,5 anos de dedicação em trabalhos voluntários realizados pelos alunos entrevistados, mas sendo predominante a realização de trabalhos voluntários até 1

ano (55%) e seguido pela realização de trabalhos voluntários no período de 3.1 a 5 anos (18%) e de acima de 5 anos (18%).

<b>Anos de Dedicção</b>	<b>Até 1 ano</b>	<b>1,1 a 3 anos</b>	<b>3,1 a 5 anos</b>	<b>Acima de 5 anos</b>	<b>Total</b>
<b>Frequência</b>	6	1	2	2	11
<b>Percentual</b>	55%	9%	18%	18%	100%

Em média são doadas 2 horas semanais a trabalhos voluntários pelos alunos entrevistados. Sendo que até 4 horas o mais usual (45%) e seguido pela doação de horas no período restantes (18%).

<b>Horas por semana de Dedicção</b>	<b>Até 4 horas</b>	<b>4,1 a 8 horas</b>	<b>8,1 a 12 horas</b>	<b>Acima de 12 horas</b>	<b>Total</b>
<b>Frequência</b>	5	2	2	2	11
<b>Percentual</b>	45%	18%	18%	18%	100%

Dentre as motivações apontadas pelos alunos entrevistados para feitura de trabalhos voluntários estão: a consciência de que é preciso fazer algo (36%), princípios pessoais e educação familiar (18%), adquirir experiência na função de professor (18%) e convite e prazer (18%).

**Quadro 29: Distribuição dos Entrevistados por motivações para Participação em Algum Tipo de Trabalho Voluntário não Remunerado Fora da Empresa em que Trabalha, sem ser em Igrejas**

	<b>Princípios pessoais e educação familiar</b>	<b>Adquirir experiência na função de professor</b>	<b>Consciência de que é preciso fazer algo</b>	<b>Obtenção de informação e conhecimento, integração social e caridade</b>	<b>Convite e prazer</b>	<b>Total</b>
<b>Frequência</b>	2	2	4	1	2	11
<b>Percentual</b>	18%	18%	36%	9%	18%	100%

Dentre as razões para não realização de trabalhos voluntários destaca-se a falta de tempo (54%) e a falta de oportunidade (17%). Mas, a opção “não respondeu” é apontada como a segundo percentual 25% dos entrevistados não sabem responder por não realizam trabalhos de cunho social.

**Quadro 30: Distribuição dos Entrevistados por razões para não Participação de Algum Tipo de Trabalho Voluntário não Remunerado Fora da Empresa em que Trabalha, sem ser em Igrejas**

	Falta de tempo	Falta de oportunidade	Descrédito por parte deste tipo de ação	Outros	Não respondeu	Total
<b>Frequência</b>	18	8	1	1	11	39
<b>Percentual</b>	46%	21%	3%	3%	28%	100%

Apenas 18% dos alunos entrevistados participam de trabalhos voluntários não remunerados em igrejas contra 82% que não participam.

**Quadro 31: Distribuição dos Entrevistados por Participação de Algum Tipo de Trabalho Voluntário não Remunerado Fora da Empresa em que Trabalha, em Igrejas**

	Sim	Não	Total
<b>Frequência</b>	9	41	50
<b>Percentual</b>	18%	82%	100%

Como formas de atuação em trabalhos voluntários não remunerados em igrejas, os alunos entrevistados citaram como mais usual a atuação como palestrante (33%), coordenador de grupos (22%), e distribuição de alimentos (21%).

**Quadro 32: Distribuição dos Entrevistados por Trabalho desempenhado e Tempo dedicado na Participação de Algum Tipo de Trabalho Voluntário não Remunerado Fora da Empresa em que Trabalha, em Igrejas**

Trabalhos Realizados	Palestra	Participação de grupos de orientação a jovens como coordenadora	Missionário	Visita a orfanato e asilo	Distribuição de alimentos	Total
<b>Frequência</b>	3	2	1	1	2	9
<b>Percentual</b>	33%	22%	11%	11%	22%	100%

Em média são 6 anos de dedicação em trabalhos voluntários realizados pelos alunos entrevistados, mas sendo predominante a realização de trabalhos voluntários acima de 5 anos (44%) e seguido pela realização de trabalhos voluntários no período de 1,1 a 3 anos (22%) e de 3,1 a 5 anos (22%).

Anos de dedicação	Até 1 ano	1,1 a 3 anos	3,1 a 5 anos	Acima de 5 anos	Total
<b>Frequência</b>	1	2	2	4	9
<b>Percentual</b>	11%	22%	22%	44%	100%

Em média são doadas 3 horas semanais a trabalhos voluntários pelos alunos entrevistados. Sendo que até 2 horas o mais usual (44%) e seguido pela doação de horas no período de 2,1 a 4 horas (33%) e acima de 4,1 horas (22%).

Horas por semana de dedicação	Até 2 horas	2,1 a 4 horas	Acima de 4,1 horas	Total
<b>Frequência</b>	4	3	2	9
<b>Percentual</b>	44%	33%	22%	100%

A participação dos alunos entrevistados em atividades ligadas a trabalhos voluntários em igrejas está ligada principalmente à questão de ajuda ao próximo (33%) e seguida pelo restante (22%).

**Quadro 33: Distribuição dos Entrevistados por motivações para Participação de Algum Tipo de Trabalho Voluntário não Remunerado Fora da Empresa em que Trabalha, em Igrejas**

	Ajudar ao próximo	Religiosidade e educação familiar	Desejo de contribuir para o mundo	Integração social e caridade	Total
<b>Frequência</b>	3	2	2	2	9
<b>Percentual</b>	33%	22%	22%	22%	100%

Dos alunos entrevistados, 82% afirmam que a empresa onde trabalham realiza algum tipo de programa de Responsabilidade Social. Já 4% não responderam e 14% afirmaram que as empresas não investem neste tipo de programa.

**Quadro 34: Distribuição dos Entrevistados por Participação da Empresa em Algum Tipo de Programa de Responsabilidade Social**

	Sim	Não	Não respondeu	Total
<b>Frequência</b>	41	7	2	50
<b>Percentual</b>	82%	14%	4%	100%

Dentre as áreas de atuação em Responsabilidade Social desenvolvidas pelas empresas citadas pelos alunos entrevistados, a área de Educação (31) e a Ambiental / reciclagem (19) são as maiores áreas de investimento. No caso específico este quadro, não foi informado o percentual, pois algumas empresas citadas atuam em mais de uma área em Responsabilidade Social.

**Quadro 35: Distribuição dos Entrevistados por Área de Atuação da Empresa em Programa de Responsabilidade Social**

Áreas de atuação em Responsabilidade Social	Educação	Ambiental/ Reciclagem	Saúde	Outros
<b>Frequência</b>	31	19	13	6

O tempo de atuação das empresas citadas pelos alunos entrevistados em programas de Responsabilidade Social, na maioria dos casos, está na faixa de 1,1 a 5 anos (30%) e de 5,1 a 10 anos (14%). Sendo que 44% dos entrevistados não sabem dizer a quanto tempo a empresa pratica a Responsabilidade Social apesar de saberem há atuação.

**Quadro 36: Distribuição dos Alunos Entrevistados do Mestrado por Tempo de Atuação da Empresa em Programa de Responsabilidade Social**

	<b>Até 1 ano</b>	<b>1,1 a 5 anos</b>	<b>5,1 a 10 anos</b>	<b>Acima de 10 anos</b>	<b>Não sabe dizer</b>	<b>Total</b>
<b>Frequência</b>	2	15	7	6	22	50
<b>Percentual</b>	4%	30%	14%	12%	44%	100%

Em relação à participação dos alunos entrevistados em programas de voluntariado empresarial, apenas 22% participam deste tipo de programa.

**Quadro 37: Distribuição dos Alunos Entrevistados do Mestrado por Participação em Programa de Voluntariado Empresarial**

	<b>Sim</b>	<b>Não</b>	<b>Não Respondeu</b>	<b>Total</b>
<b>Frequência</b>	11	37	2	50
<b>Percentual</b>	22%	74%	4%	100%

Na percepção dos alunos entrevistados que participam de programas de voluntariado empresarial, as atividades que mais se destacam são: orientar estagiários em trabalhos voluntários (27%) e auxiliar em campanhas (18%).

**Quadro 38: Distribuição dos Alunos Entrevistados do Mestrado por Trabalho desempenhado e Tempo dedicado na Participação em Programa de Voluntariado Empresarial**

	Montando projeto de inclusão digital na comunidade próxima e atuando na empresa Junior	Auxilio no programa de colocação profissional para comunidade	Atuando na gestão de entidades sem fins lucrativos	Auxiliando campanhas	Orientando estagiários no trabalho voluntário	Não Respondeu	Total
<b>Frequência</b>	1	1	1	2	3	3	11
<b>Percentual</b>	9%	9%	9%	18%	27%	27%	100%

Em média são 3 anos de dedicação em trabalhos voluntários realizados pelos alunos entrevistados, mas sendo predominante a realização de trabalhos voluntários empresarial de 0,5 a 1 ano (45%) e seguido pelo realização de trabalhos voluntários no período de até 0,5 ano (27%) e de 1,1 a 5 anos (27%).

Anos de dedicação	Até 6 meses	6,1 meses até 1 anos	1,1 a 5 anos	Total
<b>Frequência</b>	3	5	3	11
<b>Percentual</b>	27%	45%	27%	100%

Em média são doadas 6 horas semanais a trabalhos voluntários pelos alunos entrevistados. Sendo que acima de 5 horas o mais usual (64%) e seguido pela doação de horas no período até 2 horas (27%) e de 2,1 a 5 horas (9%).

Horas por semana de dedicação	Até 2 horas	2,1 a 5 horas	Acima de 5 horas	Total
<b>Frequência</b>	3	1	7	11
<b>Percentual</b>	27%	9%	64%	100%

Dos alunos entrevistados 74% percebem que a empresa onde trabalham investe em seu futuro profissional e apenas 26% não tem essa percepção.

**Quadro 39: Distribuição dos Alunos Entrevistados do Mestrado pela Percepção da Participação da Empresa no seu Desenvolvimento Profissional**

	<b>Sim</b>	<b>Não</b>	<b>Total</b>
<b>Frequência</b>	37	13	50
<b>Percentual</b>	74%	26%	100%

Dentre os alunos entrevistados que percebem que as empresas onde trabalham investem no seu futuro profissional, apontam à realização de cursos, palestras e promoções (35%) como principal tipo de investimento profissional seguido de um plano de desenvolvimento pessoal (24%).

**Quadro 40: Distribuição dos Alunos Entrevistados do Mestrado por Tipo de Investimento Profissional Desenvolvido pela Empresa**

	<b>Ajuda de custo</b>	<b>Cursos, palestras e promoções</b>	<b>Plano de desenvolvimento pessoal</b>	<b>Plano de saúde e salários</b>	<b>Treinamento de capacitação</b>	<b>Total</b>
<b>Frequência</b>	7	13	9	1	7	37
<b>Percentual</b>	19%	35%	24%	3%	19%	100%

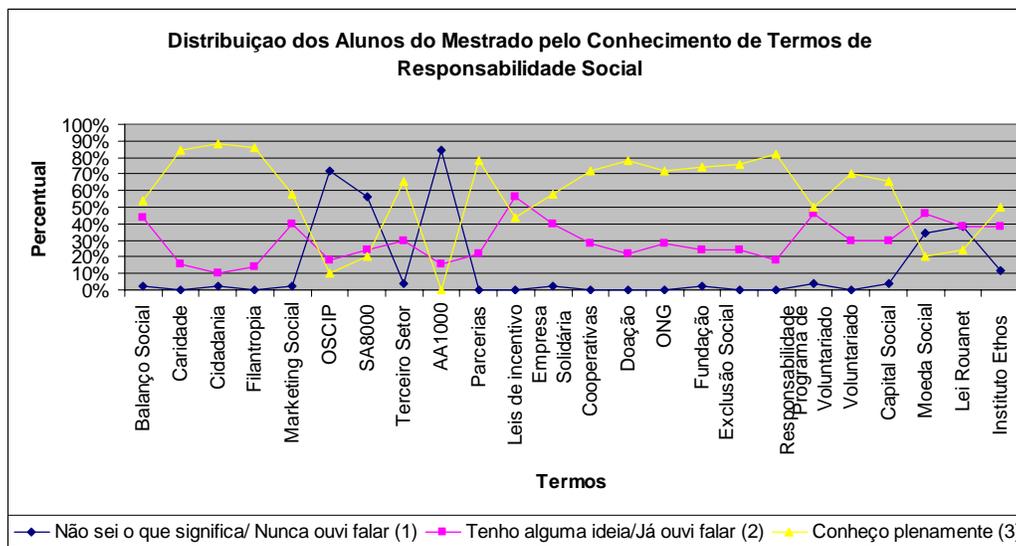
Dentre os alunos entrevistados o conhecimento de termos de Responsabilidade Social ficou mais evidente (“conheço plenamente”) em termos como: Filantropia (86%), Cidadania (88%) e Caridade (84%). Em segundo ficaram termos com conhecimento intermediário (“tenho alguma idéia/já ouvi falar”): Leis de Incentivo (56%), Moeda Social (46%) e Programa de Voluntariado (46%). E por último ficaram termos desconhecidos pelos entrevistados (“não sei o que significa/nunca ouvi falar”): AA1000 (84%), OSCIP (72%) e SA8000 (56%).

**Quadro 41: Distribuição dos Alunos Entrevistados do Mestrado por Conhecimento de Termos de Responsabilidade Social**

	Balanço Social	Caridade	Cidadania	Filantropia	Marketing Social	OS CIP	SA8000	Terceiro Setor	AA1000	Parcerias	Leis de incentivo	Empresarial	Cooperativas	Doação	ONG	Fundação	Exclusão Social	Responsabilidade Social	Programa de Voluntariado	Capital Social	Moeda Social	Lei Rouanet	Instituto Ethos	
Não sei o que significa/ Nunca ouvi falar (1)	2%	0%	2%	0%	2%	72%	56%	4%	84%	0%	0%	2%	0%	0%	2%	0%	0%	0%	4%	0%	4%	34%	38%	12%
Tenho alguma ideia/Já ouvi falar (2)	44%	16%	10%	14%	40%	18%	24%	30%	16%	22%	56%	40%	28%	22%	28%	24%	24%	18%	46%	30%	30%	46%	38%	38%
Conheço plenamente (3)	54%	84%	88%	86%	58%	10%	20%	66%	0%	78%	44%	58%	72%	78%	72%	74%	76%	82%	50%	70%	66%	20%	24%	50%

Os termos ligados a “ações de profissionalização da Responsabilidade Social” ainda é pouco conhecido pela maior parte dos alunos entrevistados. Já os termos ligados a religiosidade ou política são mais conhecidos pelos menos, como pode ser observado no gráfico 4, abaixo.

**Gráfico 4: Distribuição dos Alunos Entrevistados do Mestrado por Conhecimento de Termos de Responsabilidade Social**



Dentre os conceitos dados pelos alunos entrevistados do que seria a Responsabilidade Social, 18% dos alunos entrevistados entendem que a Responsabilidade Social é uma indenização a sociedade pelo uso dos recursos pela empresa, ou seja, uma obrigação empresarial. 16% dos alunos entrevistados acham que é uma forma de melhorar a sociedade e fazer justiça social. Já 12% dos alunos entrevistados acham que é uma forma de inclusão social.

**Quadro 42: Distribuição dos Alunos Entrevistados do Mestrado por Entendimento do Conceito de Responsabilidade Social**

Consciência e participação social	Inclusão Social	Indenização Social / obrigação	Melhorar a sociedade/ Justiça Social	Ações de caráter social que visam a integração e x empresa	Gestão de recursos sociais	Pré requisito para o sucesso da empresa	promoção da imagem da empresa	Preocupação com os funcionários	Ações da empresa influenciando na sociedade	Práticas para obtenção de incentivos fiscais	Não Respondeu	Total
5	6	9	8	4	4	2	2	2	2	1	5	50
10%	12%	18%	16%	8%	8%	4%	4%	4%	4%	2%	10%	100%

Dos conceitos dados pelos alunos entrevistados, 56% citam a Responsabilidade Social como ação a ser praticada exclusivamente pela empresa e 34% cita a Responsabilidade como uma obrigação de todos os indivíduos que compõem a sociedade.

**Quadro 43: Distribuição dos Alunos Entrevistados do Mestrado por Entendimento do Conceito de Responsabilidade Social – Obrigação da Empresa ou da Sociedade como um todo?**

Obrigação da Empresa	Obrigação da Sociedade em Geral	Não Respondeu	Total
28	17	5	50
56%	34%	10%	100%

Diante desta análise apresentada observa-se que o conceito de Responsabilidade Social ainda está muito ligado à concepção humana religiosa. Na qual está “escrito”: “A ação em favor do próximo levará o praticante ao reino dos céus” ou “A bondade é medida por seus atos de caridade”.

## V CONCLUSÃO

Através da própria evolução da ciência da Administração, “os Administradores” passaram de um papel estritamente “egocêntrico” e voltado para dentro das organizações para um papel amplamente globalizado e holístico.

Iniciando uma mudança que mais tarde iria ser tornar reflexo da ação da modernização e do estreitamento das barreiras físicas e abstratas do mercado e da própria sociedade levando o Administrador deste século à necessidade de desenvolver capacidades de adaptação e de pró-atividade diante de seus públicos. E um dos resultados deste reflexo foi o “surgimento” do conceito de Responsabilidade Social e a conexão do mesmo a sobrevivência das empresas.

A Responsabilidade Social surge como fruto da evolução dos conceitos de concepção religiosa ou política e passa a ser encarada como fator fundamentalmente estratégico para a manutenção e crescimento do negócio, principalmente, do Segundo Setor. Seja no tocante a sua popularidade ou conceito em relação aos seus públicos (stakeholders) ou na utilização eficaz de seus recursos escassos. Porém, o conceito e a própria prática da Responsabilidade Social por parte de Administrador ainda estão ligadas às questões ou aos conceitos de cunho religioso. A própria caracterização do termo ainda é “confuso” ou indeterminado quando se fala em estabelecer um conceito único. Outro fato levantado através do estudo foi o estabelecimento pelos Administradores, quase que inconsciente, da obrigação de suas empresas em praticar a Responsabilidade Social e liberando os outros componentes da sociedade desta “obrigação”. Ou seja, as empresas devem à sociedade por utilizarem os recursos coletivos de forma individual e pagam esta dívida através da prática de Responsabilidade Social. E eles, Administradores, não se vêm como parte devedora desta hipoteca, mas como parte credora.

Foi observado que os Administradores participantes do estudo percebem que as empresas onde trabalham investem no seu crescimento profissional e coloca a realização de cursos e promoções (35%) como o maior ponto de percepção para a constatação de investimento pela empresa em seu crescimento profissional.

Além disso, os administradores participantes sabem que suas empresas praticam a responsabilidade Social (82%), mas apenas 22% participam dos programas e 37% não

sabem dizer a quanto tempo a empresa está engajada nestas ações. Este fato poderia estar ligado à falta de divulgação ou participação dos funcionários no processo de desenvolvimento destes programas sociais. Mas, o fato das empresas praticarem ou não a Responsabilidade Social não está diretamente ligada à participação dos mesmos, de forma individual (fora da empresa) ou coletiva (dentro da empresa).

De uma forma geral, o estudo mostrou que a Responsabilidade Social ainda está no seu início, pelo menos na prática pelo Administrador, usando como parâmetro a literatura acadêmica desenvolvida. Sendo assim, o papel do Administrador neste processo de propagação e profissionalização da prática do conceito de Responsabilidade Social ainda está numa situação de conflito entre o Administrador de empresas (“devedor social”) e o Indivíduo membro da sociedade (“credor social”).

### **5.1. Sugestões para futuras Pesquisas**

Para efeito de futuras pesquisas o estudo realizado levantou questões como: qual seria o impacto causado nas empresas oriundas da relação prática x conceito de Responsabilidade Social pelo Administrador? Pois, no próprio estudo apresentado foi relatado que há impactos sobre a organização e a sociedade mediante a prática da Responsabilidade Social pela empresa, mas será que ocorreria o mesmo efeito ou até mesmo um efeito maior, se essa prática estivesse intrinsecamente ligada a figura do Administrador? E mais ainda, haveria alguma influência do estilo de Administração desenvolvido pelo administrador nas empresas sobre a prática da Responsabilidade social? Pois como é sabido, cada organização tem em sua cultura organizacional um modelo subjetivo de conduzir seus negócios e desta forma a prática da Responsabilidade Social poderia estar sujeita a este modelo cultural.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARCHIE B. Carroll, **A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance**. In: Academy of Management Review 4 (1979).

ASHLEY, Patrícia A. **Ética e Responsabilidade Social nos Negócios**. 2ª. Ed. São Paulo: Saraiva 2005.

BARROS, A.J.P. e Lehfeld, N.A.S. **Fundamentos de Metodologia: um guia para a Iniciação Científica**. 2ª. Ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

BOWEN, Howard R. **Responsabilidades Sociais do Homem de Negócios**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1957.

BUSSAB, Wilton de O. MORETTIN, Pedro A. **Estatística Básica**. 5a. Ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

CERTO, Samuel C. PETER, J. Paul. **Administração Estratégica: Planejamento e Implantação da Estratégia**. São Paulo: Makron Books, 1993.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **O Melhor de Peter Drucker: Obra Completa**. 1ª ed. São Paulo: Nobel, 2002.

FERREL, O.C. **Ética Empresarial: Dilemas, Tomadas de Decisão e Casos**. /O.C Ferrel, John Fraedrich, Linda Ferrel; Tradução da 4ª. Ed. Original. Cecília Arruda. Rio de Janeiro: Reichman e Affonso, 2001.

FONSECA, Jairo Simon da. MARTINS, Gilberto de Andrade. **Curso de Estatística**. 6ª. Ed. São Paulo: Atlas, 1996.

FRIEDMAN, Milton. **Revista Exame**. 839 ed. Ano 39. no.6 – 30 de março de 2005. Vergonha do Lucro.

GIL, A.C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5ª. Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GRAJEW, Oded. **Índice para Medir Solidariedade**. Revista Época, p.55, de 22/05/200.

GUEDES, Rita Cássia. **Responsabilidade Social e Cidadania Empresarial: Conceitos estratégicos para as empresas em face de Globalização**. São Paulo, 2000. Dissertação de mestrado em Administração de Empresas da Pontefícia Universidade Católica de São Paulo.

GUIMARÃES, Heloisa Werneck Mendes. **Responsabilidade Social da Empresa: Uma visão Histórica de sua Problemática**. Revista de Administração de Empresas. V.24, no. 4, Out/Dez 1984.

HUDSON, Mike. **Administração do Terceiro Setor**. São Paulo: Makron Books, 1999.

INSTITUTO ETHOS DE EMPRESA E RESPONSABILIDADE SOCIAL. **Gestão da Responsabilidade Social e do Desenvolvimento Sustentável**. São Paulo, 2005a. Disponível em: [www.institutoethos.com.br](http://www.institutoethos.com.br). Acesso em 15 de abril de 2005.

INSTITUTO ETHOS DE EMPRESA E RESPONSABILIDADE SOCIAL. **Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial**. São Paulo, 2000. Disponível em: [www.institutoethos.com.br](http://www.institutoethos.com.br). Acesso em 23 de junho de 2000.

YOUNG INSTITUTO ETHOS DE EMPRESA E RESPONSABILIDADE SOCIAL. **Quem é o Gestor Socialmente Responsável?**. São Paulo, 2005. Disponível em: [www.institutoethos.com.br](http://www.institutoethos.com.br). Acesso em 15 de abril de 2005.

MANIFESTO INDUSTRIAL (1942). Palestra sobre a Evolução da Responsabilidade Social. Rio de Janeiro. Uniabeu, 2004.

MELO NETO, Francisco Paulo de.; Brennand, Jorgiana M. **Empresas Socialmente Sustentáveis: O novo Desafio da Gestão Moderna**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

MELO NETO, Francisco Paulo de.; FROES, César. **Responsabilidade Social e Cidadania Empresarial: A Administração do Terceiro Setor**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

MONTANA, Patrick J.; CHARNOV, Bruce H. **Administração**. São Paulo. Saraiva, 1998.

MOREIRA, Daniel Augusto. **O Método Fenomenológico na Pesquisa**. São Paulo: Pioneira, 2002.

OLIVEIRA, J. A. **Responsabilidade Social em Pequenas e Medias Empresas**. Revista de Administração de Empresas, v. 24, n. 4, p.205, out./dez.1984.

**RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA PARA QUEM?** Disponível: [www.alternex.com.br/~patiagpucurio/apresentacao.html](http://www.alternex.com.br/~patiagpucurio/apresentacao.html) . Acesso 16 de março de 2000.

STONER, James A.F.; FREEMAN, R.Edward.**Administração**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

SUCUPIRA, J. **A Responsabilidade Social das Empresas**. Site do Ibase, acesso em 15 de janeiro de 2000.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 1998.

VIANNA, Ilca Oliveira de Almeida. **Metodologia do Trabalho Científico: Um enfoque didático da Produção Científica**. São Paulo: E.P.U., 2001.

WAHRLICH, Beatriz Marques de S. **Uma Análise das Teorias da Organização**. Rio, Fundação Getulio Vargas, Serviço de Publicações, 1969.

WOOD, Robert. Palestra sobre a Evolução da Responsabilidade Social. Rio de Janeiro. Uniabeu, 2004.

## ANEXO



### PESQUISA CIENTÍFICA PARA DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

Prezado(a),

O questionário /pesquisa abaixo tem por objetivo colher resultados sobre o comportamento de profissionais /executivos diante de questões relacionadas à Responsabilidade Social , e faz parte de um projeto de dissertação para o de curso de mestrado em Estratégia em Negócios que venho realizando na UFRRJ, com conclusão prevista para março de 2006.

Informo que as informações recebidas terão caráter sigiloso. O tempo estimado para que você responda as 38 (quinze) questões é de no máximo 30 minutos.

Solicito que, uma vez preenchido o formulário abaixo, seja o mesmo enviado para o e-mail [rdalvo@globocom.com](mailto:rdalvo@globocom.com)

Agradeço desde já por sua valiosa participação e coloco-me à disposição para quaisquer esclarecimentos.

Um abraço,

**Roberta Dalvo**

**(21)8103-5908**

## QUESTIONÁRIO

1. Classifique as palavras abaixo de acordo com o seu conhecimento sobre o conceito ou significado. Utilizando: (1) = Não sei o que significa/ Não ouvir falar, (2) = Tenho alguma idéia/ Já ouvi falar e (3) = Conheço plenamente.

	Balanço Social		Cooperativas
	Caridade		Doação
	Cidadania		ONG
	Filantropia		Fundação
	Marketing Social		Exclusão Social
	OSCIP		Responsabilidade Social
	SA8000		Programa de Voluntariado Empresarial
	Terceiro Setor		Voluntariado
	AA1000		Capital Social
	Parcerias		Moeda Social
	Leis de incentivo		Lei Rouanet
	Empresa Solidária		Instituto Ethos

2. Qual a sua idade? 26 anos.

3. Sexo? ( ) Feminino ( ) Masculino

4. Estado Civil? ( ) Solteiro ( ) Casado ( ) Separado ( ) Viúvo ( )  
outros \_\_\_\_\_

5. Faixa de Renda? ( ) até 5 salários ( ) 6 a 10 salários ( ) 11 a 15 salários ( )  
acima de 16 salários

6. É filiado ao CRA? ( ) Sim ( ) Não

7. Qual é a sua religião? ( ) Católica ( ) Evangélica ( ) Judaica ( ) Outras:

8. Você fala quais idiomas? ( ) Inglês ( ) Francês ( ) Espanhol ( ) Outros \_\_\_\_\_

9. Teve experiência no exterior? ( ) sim ( ) não

10. Em que bairro/ cidade você mora? Nova Iguaçu.

11. Você assina jornal ou revistas? ( ) sim ( ) não Quais? Revista Veja
12. Tem acesso a Internet? ( ) sim ( ) não Onde? Casa e trabalho
13. Em que universidade você fez a graduação em Administração?
14. Você faz/fez alguma pos graduação? ( ) sim ( ) não  
 Caso sim: Qual? ( ) Especialização ( ) Mestrado  
 Em instituição e qual a área? \_\_\_\_\_  
 Quando se formou? \_\_\_\_\_  
 Você tem outra formação além da faculdade de Administração? ( ) sim ( ) não Qual?  
 \_\_\_\_\_
15. Atualmente qual é sua atuação no mercado?( ) Aposentado ( ) desempregado ( )  
 Autônomo /Consultor ( ) Sócio /Proprietário de alguma empresa ( ) Funcionário de  
 empresa publica ( ) Funcionário de empresa privada ( ) Acadêmico ( ) Ong
16. Se for funcionário, qual o cargo /função que você ocupa na empresa?
17. Há quanto tempo você trabalha lá?
18. Qual o tamanho da empresa que você trabalha?  
 ( ) micro ( ) pequena ( ) média ( ) grande
19. Qual o número de funcionário?
20. Em que setor/segmento a empresa, na qual trabalha, atua?  
 \_\_\_\_\_
21. Qual a origem do capital de sua empresa? ( ) 100% nacional ( ) misto (nacional e  
 internacional)
22. Em que bairro/ cidade está localizada a empresa onde trabalha?
23. Você participou ou participa de algum tipo de trabalho voluntário não remunerado fora  
 da empresa em que trabalha, sem ser em igrejas? ( ) sim ( ) não
24. Caso sim: De que forma? Professor voluntário Há quanto tempo? Quantas horas  
 por semana de dedicação?
25. Quais são as motivações para este trabalho? Foi gratificante?
26. Caso não: Você já realizou algum tipo de trabalho voluntário nos últimos 15 anos? ( )  
 sim ( ) não Por que você não realiza mais? ( ) Falta de tempo ( ) Falta de  
 oportunidade ( ) Descrédito por parte deste tipo de ação ( ) Outros  
 \_\_\_\_\_

27. Você participou ou participa de algum tipo de trabalho voluntário não remunerado fora da empresa em que trabalha em igrejas?  sim  não
28. Caso sim: De que forma? \_\_\_\_\_ Há quanto tempo? \_\_\_\_\_  
Quantas horas por semana de dedicação? \_\_\_\_\_
29. Quais são as motivações para este trabalho? \_\_\_\_\_  
Foi gratificante? \_\_\_\_\_
30. Caso não: Você já realizou algum tipo de trabalho voluntário nos últimos 15 anos?  
 sim  não Por que você não realiza mais?  Falta de tempo  Falta de oportunidade  Descrédito por parte deste tipo de ação  
 Outros \_\_\_\_\_
31. A empresa onde trabalha realiza algum tipo de programa de Responsabilidade Social?  
 sim  não
32. Caso sim, em que área?  Educação  Ambiental/ Reciclagem  Saúde  
 outros \_\_\_\_\_ Desde quando? \_\_\_\_\_
33. Você participou ou participa de algum tipo de trabalho voluntário dentro ou pela empresa em que trabalha?  sim  não
34. Caso sim: De que forma? \_\_\_\_\_ Há quanto tempo? \_\_\_\_\_  
Quantas horas por semana de dedicação? \_\_\_\_\_
35. Caso não: Você já realizou algum tipo de trabalho voluntário dentro ou pela empresa nos últimos 15 anos?  sim  não
36. Por que você não realiza mais?  Falta de tempo  Falta de oportunidade  
 Descrédito por parte deste tipo de ação  Outros \_\_\_\_\_
37. A empresa em que trabalha investe em seu crescimento profissional?  sim  não  
Caso sim, como? \_\_\_\_\_
38. Para você a responsabilidade social é? \_\_\_\_\_