

UNIJUÍ - UNIVERSIDADE REGIONAL DO NOROESTE DO ESTADO DO
RIO GRANDE DO SUL

Departamento de Economia e Contabilidade
Departamento de Estudos Agrários
Departamento de Estudos de Administração
Departamento de Estudos Jurídicos

CURSO DE MESTRADO EM DESENVOLVIMENTO,
GESTÃO E CIDADANIA

MARINÊS RIBAS

**RESPONSABILIDADE SOCIAL COMO ELEMENTO INTRÍNSECO DO
ALINHAMENTO ORGANIZACIONAL:**

Um estudo em organizações certificadas pela SA 8000

Ijuí (RS)

2006

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

**UNIVERSIDADE REGIONAL DO NOROESTE DO ESTADO DO
RIO GRANDE DO SUL**

MARINÊS RIBAS

**RESPONSABILIDADE SOCIAL COMO ELEMENTO INTRÍNSECO DO
ALINHAMENTO ORGANIZACIONAL:
Um estudo em organizações certificadas pela SA 8000**

Ijuí (RS)

2006

MARINÊS RIBAS

**RESPONSABILIDADE SOCIAL COMO ELEMENTO INTRÍNSECO DO
ALINHAMENTO ORGANIZACIONAL:
Um estudo em organizações certificadas pela SA 8000**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* do Curso de Mestrado em Desenvolvimento, Gestão e Cidadania, da Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul – Unijuí, na área de concentração: Desenvolvimento, Gestão e Organizações, como requisito para obtenção do título de Mestre em Desenvolvimento, Gestão e Cidadania.

Orientador: Prof. Dr. Ernani Ott

Ijuí (RS)

2006

R482r Ribas, Marinês
Responsabilidade social como elemento intrínseco do
alinhamento organizacional: um estudo em organizações
certificadas pela SA 8000 / Marinês Ribas – Ijuí, 2006. – 190 f.

Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento, Gestão e
Cidadania) - Universidade Regional do Noroeste do Estado do
Rio Grande do Sul, 2006.

1. Administração 2. Alinhamento organizacional 3. Gestão
social 4. Marketing social 5. SA 8000 6. Ética Social I. Título

CDU: 658
658.114.8
658.304.9

Denise Barbosa dos Santos
CRB 10 / 1456

UNIJUÍ – Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul
Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento, Gestão e Cidadania - Mestrado

A Banca Examinadora, abaixo assinada, aprova a Dissertação

**“RESPONSABILIDADE SOCIAL COMO ELEMENTO INTRÍNSECO DO
ALINHAMENTO ORGANIZACIONAL:
Um estudo em organizações certificadas pela SA 8000”**

elaborada por

MARINÊS RIBAS

como requisito parcial para obtenção do grau de

Mestre em Desenvolvimento, Gestão e Cidadania

Banca Examinadora:

Prof. Dr. Ernani Ott (UNISINOS): *Ernani Ott*

Profa. Dra. Patrícia de Almeida Ashley (UFSJ): *Patrícia A. Ashley*

Prof. Martinho Luis Kelm (UNIJUÍ): *Martinho L. Kelm*

Ijuí (RS), 01 de junho de 2006.

Dedico este trabalho aos meus familiares, amigos e colegas, pela compreensão, tolerância, apoio e, sobretudo, ao amor dispensado em todos os momentos em que estive envolvida com o curso de mestrado, dando sentido a este esforço.

AGRADECIMENTOS

A **Deus**: mais importante que o lugar que ocupas em mim, é a intensidade da tua presença em tudo o que faço.

Ao meu orientador, professor, doutor **Ernani Ott**: pelos seus conhecimentos, infundável capacidade e determinação. És para mim, hoje, referência em excelência humana.

Ao professor, doutor **Martinho L. Kelm**: pelas verdades e sabedorias que estrategicamente alinhadas me transmitiste, para que algo significativo pudesse ser construído.

Aos dirigentes e colaboradores das empresas: **Condor, Brinox, GKN, Kannenberg, KBH&C, Klockner, Luca, Marcopolo, Marelli e Suspensys**, pelo tempo e a veracidade das informações disponibilizadas. Continuem exemplos de responsabilidade social.

A minha irmã e colega **Eliana** e a todos nossos **professores e colegas** do mestrado: “estudar para crescer, crescer para vencer, vencer para viver”.

Aos meus pais **Maria e Odorico**, irmãs **Eliana e Cristiane**, sobrinhos **Odmartan e Ben-Hur**, e cunhado **Celso**: somente com as vossas presenças incentivadoras e incansáveis, a paciência pela minha ausência, foi possível mais esse grande passo na escada da minha vida.

Ao meu noivo **Rogério**: nós crescemos na proporção que amamos. Valeu o incentivo, o apoio, a compreensão... e, acima de tudo, o amor.

A direção e colegas da **Unijuí, DECon e do Programa Redes de Cooperação**, pelo incentivo e paciência pela minha ausência.

A **todos** que, de alguma forma, cooperaram e torceram por mim, a minha gratidão.

*“Se quiseres mudar o mundo, mude primeiro a América Latina;
Se quiseres mudar a América Latina, mude primeiro o Brasil;
Se quiseres mudar o Brasil, mude primeiro o Rio Grande do Sul;
Se quiseres mudar o Rio Grande do Sul, mude primeiro a sua Cidade;
Se quiseres mudar sua Cidade, mude primeiro o seu Bairro;
Se quiseres mudar o seu Bairro, mude primeiro a sua Família;
Se quiseres mudar a sua Família, **mude primeiro Você!**” (autor desconhecido)*

RESUMO

RIBAS, Marinês. **Responsabilidade social como elemento intrínseco do alinhamento organizacional: um estudo em organizações certificadas pela SA 8000**. 2006. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento, Gestão e Cidadania) Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu*, Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, Ijuí, RS.

O presente estudo aborda a temática da responsabilidade social como elemento intrínseco do alinhamento organizacional. Como objetivo geral, buscou-se analisar, com base no modelo de Labovitz e Rosansky (1997), o modo como a responsabilidade social, enquanto elemento intrínseco do alinhamento organizacional, vem sendo tratada nas empresas gaúchas certificadas com a norma SA 8000. Para dar suporte a este estudo, examinou-se na literatura especializada as principais abordagens teóricas das temáticas: alinhamento organizacional, responsabilidade social e SA 8000, bem como identificou-se os instrumentos que as organizações estão utilizando para sustentar o seu alinhamento quando conectado à responsabilidade social. A pesquisa subjacente caracteriza-se por um estudo de multicase, pois envolveu uma investigação empírica nas oito empresas gaúchas certificadas pela SA 8000 até 30/12/2005, desenvolvida sob a ótica da pesquisa social qualitativa do tipo fenomenológica e fundamentada no paradigma humanista, e classificada, ainda, como aplicada, descritiva e exploratória. A coleta de dados envolveu um roteiro de vinte e quatro entrevistas semi-estruturadas com base no perfil de diagnóstico do alinhamento organizacional de Labovitz e Rosansky (1997), acrescido de questões com foco na responsabilidade social que conduziram à elaboração de um instrumento de pesquisa para identificar a percepção dos diretores, contadores e colaboradores co-relacionados à norma SA 8000. Com base no modelo de Labovitz e Rosansky (1997), na pesquisa teórico-empírica desenvolvida e na proposta apresentada nas empresas da amostra, é possível relatar que a responsabilidade social vem sendo considerada como elemento intrínseco do alinhamento organizacional, de forma sistêmica, coordenada e integrada nas dimensões das pessoas, clientes, estratégias e processos.

Palavras-chave: Alinhamento organizacional. Responsabilidade social. Norma SA 8000.

ABSTRACT

RIBAS, Marinês. **Social Responsibility as an intrinsic element of organizational alignment: a study in organizations certified by SA 8000.** 2006. Dissertation (Master in Development, Management and Citizenship) *Stricto Sensu* Graduate Program, Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, Ijuí, RS.

The current work presents the social responsibility issue as an intrinsic element of organizational alignment. As a general goal, the study tried to analyze, based on the Labovitz and Rosansky model (1997), the way social responsibility has been treated in companies, in Rio Grande do Sul, certified by the SA 8000 Certification. The main theoretical approach was examined in specialized literature: organization alignment, social responsibility and SA 8000 to give support to this study, as well as the instruments which the companies are using to keep the alignment up when connected to social responsibility were identified. This research is a multi-case study, which involves an empiric investigation in eight companies, from Rio Grande do Sul, certified by SA 8000 up to December 30th, 2005, having a phenomenological qualitative social research as a perspective, based on humanism paradigm, also classified as an exploratory, descriptive and applied work. The data collection involved twenty four semi-structured interviews based on the diagnostic profile of organizational alignment of Labovitz and Rosansky (1997), added by social responsibility issues that led to the construction of a research instrument to identify the perception of the directors, accountants and staff co-related to the SA 8000 Certification. Based on the Labovitz and Rosansky model (1997), the theoretical-empirical research developed and the proposal presented by the sample companies, it is possible to report that social responsibility has been considered as an intrinsic element of organizational alignment in a systemic, coordinated and integrated way with the dimensions of the people, clients, strategies and processes.

Key-words: Organization alignment. Social responsibility. SA 8000 Certification.

LISTA DE FIGURAS

Figura 01: Alinhamento vertical	34
Figura 02: Alinhamento horizontal	34
Figura 03: Alinhamento completo	35
Figura 04: Foco no propósito principal	36
Figura 05: Dinâmica do processo de alinhamento organizacional	37
Figura 06: A empresa e os <i>stakeholders</i>	46
Figura 07: Classificação dos Estados por nº de empresas certificadas	68
Figura 08: Classificação das regiões brasileiras pelo nº de empresas certificadas	68
Figura 09: Crescimento do número de certificações da SA 8000.....	76
Figura 10: Tempo de pesquisa	81
Figura 11: Desenho da pesquisa	82
Figura 12: Quadro de pessoal da Marcopolo, em julho de 2005	95
Figura 13: Média do grau de efetividade nas questões de 1 a 4	106
Figura 14: Média total por dimensão nas empresas da amostra nas questões de 1 a 4	107
Figura 15: Média do grau de efetividade por dimensão nas questões de 5 a 10	122
Figura 16: Média geral por empresa pesquisada, questões de 5 a 10	122
Figura 17: Resumo das certificações por empresas da amostra	131
Figura 18: Os países melhor colocados em nº de empresas certificadas com a SA 8000	140
Figura 19: Pontuação média atribuída por categoria de entrevistados	152

Figura 20: Maiores e menores pontuações atribuídas às empresas	153
Figura 21: Resumo das menores pontuações atribuídas na média geral	154
Figura 22: Média geral do grau de efetividade por empresa nas questões de 1 a 10	154
Figura 23: Identificação do grau de efetividade de cada empresa em gráfico radar	160
Figura 24: Proposição da responsabilidade social como elemento intrínseco do alinhamento organizacional	163

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01: Média geral do grau de efetividade nas dimensões do alinhamento	120
Gráfico 02: Gráfico radar da média geral do grau de efetividade, questões de 1 a 4	121
Gráfico 03: Média geral da responsabilidade social nas dimensões do alinhamento	150
Gráfico 04: Gráfico radar da média geral do grau de efetividade, questões de 5 a 10	151
Gráfico 05: Média geral atribuída por empresa em percentual nas questões de 1 a 10	155
Gráfico 06: Média geral atribuída por dimensão, nas questões de 1 a 4, 5 a 10 e 1 a 10	156
Gráfico 07: Dimensão com maior e menor percentual separada por bloco de questões	157
Gráfico 08: Gráfico radar da média geral de todas as empresas pesquisadas	160

LISTA DE QUADROS

Quadro 01: Perfil de diagnóstico de alinhamento organizacional	39
Quadro 02: As diferenças entre a filantropia e a responsabilidade social	49
Quadro 03: Diferenças entre os padrões ISO e a norma SA 8000	63
Quadro 04: N ^o de empresas do grupo Petrobrás certificadas com a SA 8000	69
Quadro 05: Organizações gaúchas certificadas com a SA 8000 até 30/12/05	77
Quadro 06: Alguns reconhecimentos à GKN	88
Quadro 07: Algumas políticas e projetos da GKN	88
Quadro 08: Os dois grandes programas sociais da Marcopolo	96
Quadro 09: Alguns reconhecimentos mais recentes da Marcopolo	97
Quadro 10: Alguns reconhecimentos mais recentes da empresa Marelli	99
Quadro 11: Alguns programas mantidos pela Suspensys	102
Quadro 12: Caracterização dos entrevistados	103

LISTA DE ABREVIATURAS

ISO - *International Organization for Standardization*

PGQP - Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade

PR - Estado do Paraná

PPR - Programa de Participação nos Resultados

RH - Recursos Humanos

RS - Estado do Rio Grande do Sul

SC - Estado de Santa Catarina

SA 8000 - *Social Accountability 8000*

UNIJUÍ - Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	15
1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO ESTUDO.....	18
1.1 Tema.....	18
1.2 Delimitação do Tema	18
1.3 Problematização.....	18
1.4 Objetivos	22
1.4.1 Objetivo geral	22
1.4.2 Objetivos específicos	22
1.5 Justificativa	22
2 REVISÃO DA LITERATURA	24
2.1 Alinhamento Organizacional	24
2.1.1 Alinhamento organizacional: significados e justificativas	28
2.1.2 Modelo de alinhamento organizacional de Labovitz e Rosansky	34
2.2 A Responsabilidade Social	41
2.2.1 Conceitos de responsabilidade social	42
2.2.2 Ética e responsabilidade social	47
2.2.3 Gestão social	52
2.2.4 Contabilidade social	54
2.2.5 Marketing social	56
2.3 SA 8000 - <i>Social Accountability</i> (Responsabilidade Social).....	61
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	70
3.1 Orientação Filosófica da Pesquisa.....	70
3.2 Classificação da Pesquisa	72
3.3 Universo e Amostra da Pesquisa	75
3.4 Coleta de Dados.....	78
3.5 Tratamento dos Dados.....	79

3.6 Análise e Interpretação dos Dados	80
3.7 Desenho da Pesquisa	81
3.8 Limitações do Método	83
4 A RESPONSABILIDADE SOCIAL COMO ELEMENTO INTRÍNSECO DO ALINHAMENTO ORGANIZACIONAL	84
4.1 Caracterização das Organizações - Objeto de Estudo.....	85
4.1.1 Artefatos de Metais Condor Ltda.....	85
4.1.2 GKN do Brasil Ltda.....	86
4.1.3 Kannenberg & Cia. Ltda.....	89
4.1.4 KBH&C Tabacos	91
4.1.5 Luca Indústria e Comércio de Calçados Ltda.	92
4.1.6 Marcopolo S.A.	94
4.1.7 Marelli Móveis para Escritórios Ltda.	97
4.1.8 Suspensys Sistemas Automotivos Ltda.	100
4.1.9 Perfil dos entrevistados	103
4.2 As Dimensões do Alinhamento Organizacional nas Empresas Pesquisadas	105
4.2.1 Dimensão das estratégias	107
4.2.2 Dimensão dos processos	111
4.2.3 Dimensão dos clientes	113
4.2.4 Dimensão das pessoas	115
4.2.5 Instrumentos de gestão utilizados na sustentação do alinhamento	119
4.2.6 Síntese das questões de alinhamento organizacional nas empresas pesquisadas ..	120
4.3 Identificação da Responsabilidade Social como Elemento Intrínseco do Alinhamento Organizacional	121
4.3.1 Dimensão das estratégias	123
4.3.2 Dimensão dos processos	129
4.3.3 Dimensão dos clientes	138
4.3.4 Dimensão das pessoas	144
4.3.5 Síntese das questões de responsabilidade social nas dimensões do alinhamento organizacional	150
4.4 Sistematização: Responsabilidade Social como Elemento Intrínseco do Alinhamento Organizacional	152
CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES	164
REFERÊNCIAS	172
APÊNDICES	185
Apêndice A – Carta de apresentação da pesquisa	185
Apêndice B – Termo de responsabilidade da pesquisa	188
Apêndice C – Perfil de diagnóstico de alinhamento	189
Apêndice D – Resultados quantitativos do diagnóstico de alinhamento organizacional	191

INTRODUÇÃO

O progresso tecnológico e o mercado cada vez mais competitivo têm provocado mudanças de paradigmas na gestão das organizações, exigindo maior flexibilização e alinhamento dos processos de gestão para que estas viabilizem sua continuidade, concretizando sua missão de forma alinhada e socialmente responsável.

O modelo de alinhamento organizacional de Labovitz e Rosansky (1997), em sua concepção, pondera que o alinhamento está fundamentado em uma organização com clientes, estratégias, pessoas e processos, bem como a relação entre eles. É salutar considerar, no entanto, a necessidade de intensificar esforços no processo de satisfazer as necessidades dos clientes, de modo que as pessoas compreendam e cooperem na realização da estratégia geral da empresa. Neste ângulo, quando a responsabilidade social está alinhada aos objetivos organizacionais, poderá contribuir de forma contundente na obtenção de melhorias em sua performance.

A responsabilidade social representa uma mudança na concepção de empresa e de seu papel na sociedade, uma vez que constitui-se em uma nova visão da realidade, inclusive econômica, fazendo com que cresça constantemente o número de organizações que buscam reconhecimento como socialmente responsáveis.

A adoção de práticas de responsabilidade social representa uma evolução no tratamento dispensado pelas organizações aos diversos públicos com os quais interage. O termo responsabilidade social pode ser entendido como o relacionamento ético e responsável da organização com seu grupo de *stakeholders*, que a influenciam ou são influenciados por sua atuação, bem como o desenvolvimento de ações sociais concretas. Estes *stakeholders*

correspondem às pessoas ou grupos que têm interesse em uma organização, entre os quais: colaboradores, clientes, fornecedores, acionistas e comunidade na qual a organização está inserida.

Diante deste quadro, emergem algumas normas internacionais que vêm sendo criadas por órgãos ou instituições específicas, buscando desenvolver e consolidar um conjunto de padrões e indicadores aceitáveis no que se refere aos elementos de responsabilidade social, gerando a expectativa de que aquilo que hoje é uma opção poderá, no futuro, tornar-se uma obrigação.

Um exemplo disto é a SA 8000 (*Social Accountability*-responsabilidade social), uma norma internacional que avalia o grau ético e de responsabilidade social de uma organização, independente de seu porte e setor de atividade. Utiliza-se de um sistema de gestão que inclui definição da política da empresa, planejamento, elaboração e implementação da documentação, verificação de não-conformidades e implementação de ações corretivas e preventivas, auditorias internas e auditoria de certificação. O conteúdo da norma revela que esta foi criada para empresas socialmente responsáveis, com o objetivo de serem auditáveis e certificáveis, contendo em seus critérios requisitos de conformidade com as leis nacionais e requisitos subscritos pela empresa, principalmente no que se refere ao ambiente de trabalho.

Tal situação requer a necessidade do alinhamento organizacional integrado entre as dimensões da empresa e o desenvolvimento de uma cultura orientada para a responsabilidade social, de modo que envolva todos seus elementos e áreas, bem como a revisão das políticas, diretrizes e procedimentos de sua gestão com a participação dos *stakeholders*. O processo de alinhamento busca permear toda a estrutura organizacional, visando remover obstáculos e adicionar incentivos e mecanismos de suporte para o desenvolvimento de relações de cooperação e alinhamento com as partes interessadas.

Diante disto, este trabalho tem a intenção de investigar como a responsabilidade social vem sendo considerada nas diversas dimensões do alinhamento organizacional, de modo a compreender se a responsabilidade social pode ser considerada como elemento intrínseco do alinhamento organizacional.

A presente dissertação está estruturada em cinco capítulos distintos. O primeiro apresenta a contextualização do estudo, englobando o tema e sua delimitação, problematização, objetivos e justificativa; no segundo é disponibilizada a revisão da literatura

abordando temas que envolvem o alinhamento organizacional, a responsabilidade social e a SA 8000; o terceiro capítulo trata dos procedimentos metodológicos do estudo, descrevendo os fundamentos filosóficos, a classificação da pesquisa, a especificação do universo e da amostra do estudo, a coleta, tratamento e análise dos dados, o desenho da pesquisa e as limitações do método; o quarto capítulo trata do estudo aplicado nas empresas pesquisadas. Finalizando o documento apresenta a conclusão e recomendações, bem como as referências bibliográficas e apêndices.

1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO ESTUDO

1.1 Tema

A responsabilidade social como elemento intrínseco do alinhamento organizacional: um estudo em organizações certificadas pela SA 8000

1.2 Delimitação do Tema

O tema foi estudado a partir do modelo de alinhamento organizacional desenvolvido por Labovitz e Rosansky (1997) que está fundamentado nas pessoas, clientes, processos e estratégias, tendo por base as organizações sediadas no Rio Grande do Sul certificadas pela SA 8000, até 30 de dezembro de 2005.

Sem a pretensão de desenvolver um manual prático de gestão, buscou-se, por meio de um estudo teórico e empírico, contribuir na aprendizagem e conhecimento do processo de alinhamento organizacional, tendo como elemento intrínseco a responsabilidade social, que deixa de ser “complemento”, para se tornar um dos elementos essenciais da transformação social, sustentado por uma nova dinâmica da economia de mercado, em favor do homem e da natureza.

1.3 Problematização

O Brasil, como muitos outros países, enfrenta um ambiente em constante transformação e com sérios problemas sociais. Na ótica de Melo Neto e Froes (1999, p. 51), “são elevados os índices de menores infratores, desemprego, analfabetismo, mortalidade

infantil, suicídios e muitos outros, que atestam a péssima colocação do Brasil no *ranking* mundial de desenvolvimento humano”.

De acordo com a matéria publicada na Revista Época (conforme o *site* www.revistaepoca.globo.com de 02/03/2004), o país subiu cinco pontos no índice da globalização 2004, que mede o relacionamento pessoal, político e tecnológico em 62 países que representam 96% do Produto Interno Bruto (PIB) global e 84% da população mundial. Mesmo tendo alcançado um índice melhor, continua entre os dez últimos (abaixo da Colômbia e Peru), ocupando a 53ª posição no *ranking* mundial, devido às deficiências relacionadas com a integração econômica e conectividade pessoal.

Na sociedade ocidental, entretanto, existe a pretensão de explicar a realidade por meio da ciência de forma hegemônica, embora os questionamentos sobre problemas essenciais como fome, miséria e violência, continuem sem solução, desafiando o mundo científico. Ao referir-se à hipótese da metamorfose social, Morin (1998, p. 350) contribui afirmando que "as potencialidades existem no ser humano e no ser social, que ainda estão no começo das suas possibilidades evolutivas. Aspirações cada vez mais profundas e largas manifestam-se nesse sentido".

Diante do atual cenário, as empresas emergem como grandes investidores sociais e principais agentes de desenvolvimento local e global, buscando contribuir de forma efetiva para amenizar os principais problemas sociais que assolam o mundo e, de forma especial, o Brasil. Neste contexto, observa-se que a iniciativa privada, com sua avançada tecnologia de gestão, cada vez mais está assumindo parte desta responsabilidade, como reforça Grajew (2000, p. 46) ao mencionar que “por meio da mudança de comportamento empresarial podemos promover mudanças sociais que levarão nosso país a uma prosperidade econômica e social justa”.

O conceito de responsabilidade social não é novo; talvez seja tão antigo quanto as próprias noções de organização e negócio, e, também, demonstra ser complexo e dinâmico, com divergências conceituais em abordagens múltiplas. Pode estar relacionado a questões legais e éticas, e ainda transmite a idéia de ações voluntárias e filantrópicas, entre outras interpretações de interesses diversos. Requer, portanto, reflexão e propagação por meio de organizações nacionais e internacionais, uniões comerciais, grupos de pressão, governo, meio acadêmico que, entre outros, têm contribuído com estudos e promoção da responsabilidade

social, no intuito de ser reconhecida como uma dimensão importante na estratégia competitiva das organizações e na avaliação do seu desempenho (BORGER, 2001).

As organizações, para seu desenvolvimento endógeno e exógeno, requerem pessoas, tecnologia, estrutura, processos, estratégias, meio ambiente, clientes, entre outros elementos. Em princípio, as empresas são responsáveis pelas conseqüências de suas atividades, desde os impactos diretos como, também, as externalidades que afetam terceiros, refletindo em toda a cadeia produtiva e no ciclo de vida dos seus produtos e serviços.

Gerir os negócios de forma socialmente responsável e com os recursos organizacionais alinhados, considerando o competitivo mercado de qualidade, produtividade e preço, talvez seja um dos maiores desafios das organizações em um ambiente de negócios cada vez mais complexo e veloz, sob a pressão de governos, acionistas, clientes, fornecedores e outras partes interessadas.

A atuação dos gestores das organizações, alinhadas com a responsabilidade social, não requer que as mesmas abandonem seus objetivos econômicos e deixem de atender os *stakeholders*; pelo contrário, uma organização alinhada e socialmente responsável desempenha seu papel econômico na sociedade, produzindo bens e serviços, fomentando valores e atitudes sustentáveis, no âmbito das normas legais e éticas estabelecidas.

Neste contexto, a Contabilidade como uma Ciência Social poderá, por meio de mecanismos de mensuração, contribuir para o alinhamento da organização na dimensão da responsabilidade social. Deve-se considerar que no passado não havia nenhuma norma sob a qual as organizações poderiam ser incentivadas, planejadas, mensuradas e avaliadas; muito se evoluiu, no entanto, em estudos e proposições no intuito de contribuir com a gestão das organizações e seu ambiente.

Nesta perspectiva, a Ciência Contábil assume novas dimensões como a Contabilidade Social, na qual se insere, também, o Balanço Social. No Rio Grande do Sul, por exemplo, a Assembléia Legislativa, por intermédio de uma comissão mista de que trata o artigo 5º da Lei nº. 11.440, de 18 de janeiro de 2000, estabeleceu o regulamento que oferece três tipos de reconhecimento às organizações: o certificado de responsabilidade social (todas as empresas que publicam o balanço social conforme exigências do edital recebem a certificação), o troféu responsabilidade social – destaque RS (concedido, conforme o porte, a três empresas com destaque social) e os diplomas de mérito social.

Em nível nacional, há o Prêmio Nacional Balanço Social, por meio da parceria entre o Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (IBASE), Fundação Instituto de Desenvolvimento Empresarial (FIDES), Associação Brasileira de Comunicação (ABERJE), Associação de Analistas e Profissionais do Mercado de Capitais (APIMEC) e Instituto Ethos de empresas e responsabilidade Social (ETHOS). Existe também o selo IBASE/Balanço Social, concedido anualmente às empresas que tenham publicado balanço social conforme modelo do IBASE. O atual modelo de balanço social, entretanto, ainda não contempla uma norma específica, mas estudos caminham em direção à padronização, com a finalidade de normatizá-lo e, no futuro, ser passível de auditoria. Cabe ainda lembrar que está em estudo com a coordenação do Brasil (conforme o *site* www.aldeiadesign.com.br, 2005) a ISO 26000, que servirá para estabelecer um padrão internacional de diretrizes para a gestão e a certificação de empresas quanto ao quesito responsabilidade social, a qual buscará transmitir à fornecedores e clientes que a empresa realmente respeita a norma de responsabilidade social.

As preocupações com as questões sociais têm levado organizações de mais de 47 países a implantar a norma SA 8000, voltada às questões sociais envolvendo trabalho infantil, trabalho forçado, saúde e segurança, liberdade de associações, discriminação, práticas disciplinares, horas de trabalho, remuneração e sistema de gestão (conforme o *site* www.sa-intl.org, 2005).

O que foi exposto até agora leva a que se considere a responsabilidade social como elemento essencial nas dimensões do alinhamento organizacional, interpretado por Labovitz e Rosansky (1997) como a adequação necessária entre o planejamento das ações e os objetivos do negócio, de tal forma que o crescimento e o lucro resultam do alinhamento entre pessoas, clientes, estratégias e processos.

Diante da preocupação com o alinhamento organizacional, especificamente quanto à integração com a responsabilidade social das ações propostas e praticadas pelas organizações, pergunta-se:

Como a responsabilidade social vem sendo considerada nas diversas dimensões do alinhamento organizacional em empresas certificadas pela SA 8000?

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo geral

Analisar, com base no modelo de Labovitz e Rosansky (1997), o modo como a responsabilidade social, enquanto elemento intrínseco do alinhamento organizacional, vem sendo tratada em empresas certificadas com a SA 8000.

1.4.2 Objetivos específicos

- verificar as principais abordagens teóricas envolvendo as temáticas: alinhamento organizacional, responsabilidade social e SA 8000;
- identificar os instrumentos que as organizações estão utilizando para sustentar o seu alinhamento;
- explorar se a noção de responsabilidade social é entendida como um esforço sistêmico, coordenado e integrado ao alinhamento da organização;
- sistematizar o modelo de alinhamento organizacional a partir da integração com a responsabilidade social.

1.5 Justificativa

A gestão das empresas não pode ser vista tão-somente a partir de seu faturamento, da rentabilidade e da liquidez. O mercado globalizado tem exigido não só empresas competitivas e focadas nos clientes, mas, também, vem buscando analisar a sua responsabilidade social.

Dada a complexidade do tema responsabilidade social, cuja análise requer considerações de múltiplos elementos e inter-relações, o mesmo tem despertado um grande interesse por parte de diversos segmentos da sociedade, bem como do meio acadêmico. Vale notar que o estudo da responsabilidade social integrado ao alinhamento organizacional carece de ser explorado, pois as pesquisas sobre alinhamento estão, em sua grande maioria, voltadas ao alinhamento estratégico entre plano de negócio e tecnologia da informação.

A SA 8000 é uma norma internacional que mede o grau ético e de responsabilidade social das empresas, tendo por base o atendimento de requisitos mínimos em termos de direitos humanos e sociais, de tal forma que a existência de uma metodologia que mensure o grau de alinhamento organizacional das empresas certificadas pela SA 8000, poderá contribuir com a atual forma de certificação da responsabilidade social.

As questões sociais e o alinhamento organizacional são multidimensionais, portanto requerem abordagens interdisciplinares. Vale observar que o Mestrado em Desenvolvimento, Gestão e Cidadania é multidisciplinar, e a temática escolhida também o é. Corrobora Mezzaroba e Monteiro (2003, p. 59) ao defender que o “valor de uma pesquisa está diretamente vinculado ao seu grau de inter ou transdisciplinaridade”.

Pretende-se que o estudo na sua íntegra contribua com o mundo científico, com a dinâmica empresarial e com a sociedade como um todo, dada a oportunidade de examinar a dimensão social como um elemento do alinhamento entre as dimensões das organizações. Vale notar que a pesquisadora sempre desenvolveu seus estudos e sua atuação profissional em a micro e pequenas empresas, o que, em algumas situações, restringe o entendimento de uma visão mais global do mundo empresarial, de tal forma que tratar com empresas certificadas pela SA 8000, todas de médio e grande porte, acrescentou conhecimento e aprendizagem em termos desta realidade. Na perspectiva das organizações pesquisadas, o estudo buscou propiciar uma análise conjunta de sua atuação social na dimensão do alinhamento organizacional, permitindo aos seus gestores avaliar os resultados do estudo e, se entenderem oportuno, adotar medidas neste âmbito.

2 REVISÃO DA LITERATURA

A revisão da literatura é considerada uma etapa fundamental na composição de uma dissertação, compreendendo a seleção, leitura e análise de conceitos sobre a temática em estudo. Assim, este capítulo será dividido em três eixos temáticos: alinhamento organizacional, abordando seus significados e justificativas, bem como o modelo de Labovitz e Rosansky; responsabilidade social e seus conceitos, ética, gestão social, Contabilidade social e marketing social; e referenciais relacionados à norma SA 8000.

2.1 Alinhamento Organizacional

No início do século XX, segundo Morgan (1996), as organizações eram pensadas como máquinas e a preocupação centrava-se no relacionamento entre objetivos, estruturas e eficiência no trabalho. Com o levantamento de problemas nessa perspectiva mecanicista, os teóricos buscaram na Biologia uma fonte de idéias para refletir sobre isso. À medida que a pesquisa progrediu, o foco voltou-se para outros aspectos da situação de trabalho, com maior atenção ao elemento humano da organização.

Para o autor, a adaptação da organização ao ambiente de forma bem-sucedida depende da habilidade da gestão em interpretar as circunstâncias pelas quais a empresa passa, e da adoção de atitudes harmônicas no intuito de encontrar um equilíbrio entre as pessoas, estratégia, processos e clientes, envolvidos nas diferentes circunstâncias ambientais. Esclarece, ainda, que o alinhamento pode influenciar de forma decisiva diante dos desafios e oportunidades colocadas pelo ambiente, predominar sobre a cultura da organização, assim como uma organização também pode influenciar o ambiente.

Por sua vez, a cultura organizacional autêntica tem sido considerada um fator de influência na eficácia da gestão das organizações. A este respeito, Padoveze e Benedicto (2003) indicam que os instrumentos de gestão utilizados pela empresa deveriam ser coerentes com a cultura organizacional e ao modelo de gestão adotado pela entidade, além do que a cultura organizacional orienta as ações da gestão, determinando as estratégias de ação, e promovendo o equilíbrio nos subsistemas e no processo de gestão das organizações.

Apoiando-se no fato de que a cultura pode propiciar aos indivíduos uma interpretação da realidade, Morgan (1996) desenvolve um raciocínio semelhante, pois define cultura a partir de processos de construção da realidade, de forma a observar variáveis internas e externas da organização, com ênfase, justamente, no processo interpretativo, buscando intervir na construção dos valores e significados compartilhados por um determinado grupo.

Labovitz (2005a) enfatiza o poder da mensuração, lembrando de um velho ditado que já considerava: o que não se pode administrar não se pode medir. Este se confirma mais ainda no contexto de alinhamento, que tem como cerne a liderança e cultura, sendo a cultura subjacente à medida, em que a medida, dirige comportamento e comportamento, em troca, cria cultura.

A propósito, Brandli (2005, p. 170), em seu estudo, identifica alguns fatores que podem dificultar o alinhamento, entre eles “a cultura de resistência às mudanças, o baixo investimento em recursos tecnológicos, a comunicação deficiente, sistemas informais e intuitivos, de controles e avaliação”. Relata, ainda, que estes aspectos podem atuar de forma isolada ou interligada, impedindo ou bloqueando muitas vezes os processos comunicativos.

A este respeito, Mintzberg *et al* (2000) enunciam que a cultura age como um filtro de informações, focando alguns dados e desfocando outros para criação da estratégia, tornando-se relevante, também, a análise dos processos de mudança (SAUSEN, 2003).

A estratégia é um assunto que remete para questões significativas sobre complexidade, integração, generalizações, controle, envolvimento coletivo, mudanças, opções e pensamento (MINTZBERG *et al*, 2000): a estratégia diz respeito tanto à organização como ao ambiente; a essência da estratégia é complexa; a estratégia afeta o bem-estar da organização; a estratégia envolve questões tanto de conteúdo como de processo; as estratégias existem em níveis diferentes; a estratégia envolve vários processos de pensamento. Ela também tem recebido grande diversidade de definições, englobando elementos como missão, visão, objetivos,

ações, recursos e ambiente; envolvendo a organização sob forma de padrões, planos, perspectivas ou posições por meio de um processo interligado de formação, implementação, execução e avaliação.

Plentz (2004, p. 232) alerta sobre o cuidado quanto ao método em que as estratégias organizacionais são deliberadas pelos gestores, pois “é o ponto de partida para encadear um conjunto de ações a serem executadas, as quais demandarão um conjunto de instrumentos e metodologias de gestão” e quando associadas às pessoas envolvidas nestes processos, determinarão o grau de alinhamento estratégico organizacional.

A estratégia, segundo Rinaldi (2005), estabelece prioridades e promove a coesão no funcionamento da empresa, facilitando decisões mercadológicas, tecnológicas, financeiras e estruturais, determina um posicionamento, projetando a oferta de modo diferente na mente do cliente, por meio de uma proposição de valor diferente.

No artigo “A obrigação de inovar”, Hamel (2002) adverte que o ciclo de vida das estratégias está se reduzindo; o êxito das estratégias atuais tende a ser abalado por forças como: a mudança descontínua; as novas empresas que chegam ao mercado e o ciclo de vida dos produtos e serviços cada vez mais curto. Para Hamel (2002, p. 32) “a mudança deixou de ser contínua para se tornar inesperada [...] e poucas pessoas e organizações são capazes de mudar tão rápido como o mundo ao seu redor”.

Como pretexto, a estratégia tende a direcionar os estrategistas a um ambiente de concorrência mais direta em busca de obter determinadas vantagens. Day e Reibstein (1999, p. 58) apontam que “estratégia é buscar uma vantagem competitiva sobre os concorrentes e ao mesmo tempo a erosão das vantagens atuais”. Por sua vez, Henderson (1998, p. 5), assevera que “estratégia é a busca deliberada de um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de uma empresa”.

Mintzberg *et al* (2000) consideram que a estratégia pode ser deliberada quando os valores culturais de uma organização são disseminados mediante um processo de socialização, ou seja, as organizações estão condicionadas à forma de gestão que rege a sua conduta. Neste sentido, os gestores necessitam planejar estrategicamente a organização por meio de uma análise estrutural econômica, social, política e cultural do ambiente em que estão inseridas ou pretendem se inserir. Além disso, é preciso considerar que, da mesma forma que

o ambiente pode predominar sobre uma organização, esta também pode exercer influência sobre ele (MORGAN, 1996).

Neste contexto, as organizações freqüentemente percebem a necessidade de um posicionamento estratégico, tanto para o desenvolvimento de suas atividades internas quanto para participarem eficientemente do mercado em que atuam. Argumentam Kaplan e Norton (1997, p. 94), que “um elemento importante no processo de planejamento é a definição das relações entre uma unidade de negócio e as outras unidades da empresa e as atividades funcionais exercidas em nível corporativo”.

Para se tornar real, a estratégia como plano, como diretriz ou conjunto de diretrizes para trabalhar determinadas situações, precisa ser bem-executada a partir do aprendizado e aceitação das pessoas em busca dos resultados traçados (BETHLEM, 2001). Rezende e Abreu (2001) lembram que a estratégia referencia objetivos macros, ações mais globais, com maior tempo e amplitude.

Independente do conceito que se possa dar à estratégia, o mais importante está em como ela é formulada e implementada. Neste sentido, o planejamento estratégico refere-se ao processo intelectual individual ou coletivo de geração de propostas de ação, bem como o apoio e o comprometimento das demais pessoas envolvidas (BETHLEM, 2001).

Trata-se de um processo gerencial que possibilita à organização, diante dos desafios e oportunidades, estabelecer o rumo a ser seguido por toda a corporação, de modo a articular objetivos empresariais integrados aos objetivos pessoais e delinear estratégias para alcançar estes objetivos, bem como de política que serve de sustentação para este processo, com vistas a obter um nível de otimização do somatório dos esforços na relação com o seu ambiente.

Pagnoncelli e Vasconcellos Filho (1992, p. 10) conceituam o planejamento estratégico como: “o processo através do qual a empresa se mobiliza para atingir o sucesso e construir o seu futuro, por meio de um comportamento pro ativo, considerando o seu ambiente atual e futuro”. Almeida *et al* (2001, p. 13), assinalam que o “planejamento estratégico é uma técnica administrativa que procura ordenar as idéias das pessoas, de forma que se possa criar uma visão do caminho que se deve seguir (estratégias)”.

Para que a estrutura organizacional esteja alinhada é necessário, no entanto, que haja um envolvimento desde a cúpula diretiva até o mais simples operador. Não há como caminhar

para um sistema de gestão estratégica se os gestores principais dos negócios da empresa não se comprometem, definindo posturas, objetivos e estratégias. As contribuições desses elementos referem-se ao direcionamento para que o processo seja implementado, avaliado e corrigido quando necessário, sendo flexível às necessidades de mudanças.

Assim, em um ambiente de constantes mudanças, é necessário buscar uma harmonia entre organização e ambiente, de tal maneira que estes possam se adaptar e interagir mútua e eficazmente, sem demasiados conflitos. Vale ressaltar, também, que ao pensar as organizações como organismos, é importante considerar a influência que os seres humanos podem exercer na organização e no ambiente do qual fazem parte, por meio do conjunto de crenças, princípios e valores que integram o padrão cultural e as características de cada um. As pessoas como agentes de transformação podem interferir em situações de decisiva escolha, influenciando no que a organização e o ambiente são ou podem vir a ser.

2.1.1 Alinhamento organizacional: significados e justificativas

As mudanças no mercado, tecnologia, concorrência, leis governamentais, entre outras, desafiam as organizações, desviando-as, muitas vezes, do seu caminho. Se, entretanto, se todos os elementos-chave de um negócio estão alinhados entre si e, simultaneamente, conectados com o mercado, as decisões ante as mudanças poderão ter mais sucesso.

Por muitos anos os gestores acreditavam que o único caminho para administrar um negócio era dividi-lo em partes. Conseqüentemente, quanto maior o negócio, maior a divisão, exigindo a criação de uma hierarquia de controles. Devido às constantes e velozes mudanças, as tradicionais estruturas e controles transformaram-se, em sua maioria, em desvantagem, uma vez que a estrutura, que antes serviu para criar ordem e controle, agora inibe a capacidade da organização responder rapidamente a estas transformações (BOHLANDER et al, 2005, p. 8), mencionam que a mudança é contínua, faz parte do trabalho, contudo, “as pessoas costumam resistir a ela, porque mudanças requerem que elas modifiquem ou abandonem processos de trabalho que as levaram ao sucesso ou, pelo menos, lhes são familiares”.

O desafio da mudança organizacional configura-se como “um fenômeno importante na análise dos processos de adaptação organizacional e imperativo de sobrevivência e

crescimento das organizações”, como observa Sausen (2003, p. 204). Em termos da mudança organizacional, Motta (2001) ainda lembra que a realidade organizacional é resultante da interpretação ativa do indivíduo sobre si próprio, sobre as interpretações de outros a seu respeito e da própria definição sobre a realidade administrativa em que vive.

As empresas, neste contexto, vêm-se ante a necessidade de obter maior flexibilidade e comprometimento dos gestores e colaboradores para o alcance de objetivos e melhoria de performance. Diante desse desafio, a proposta de alinhamento organizacional ganha força e credibilidade, pois, em tempos de turbulência, as organizações precisam ter um propósito comum para ser compartilhado, suficientemente forte, que mereça a integração dos recursos e que lhes permitam manter-se no caminho do crescimento e lucratividade.

Labovitz e Rosansky (1997) advertem que as organizações não podem seguir reduzindo custos e pessoas para sempre, defendendo que uma organização que queira sustentar o crescimento e a lucratividade, perpetuar-se no mercado e estar entre as líderes, precisa criar um alinhamento integrado entre pessoas, clientes, estratégias e processos.

Estes autores argumentam que muito mais do que cortar custos e melhorar a qualidade dos produtos, é preciso desenvolver uma nova cultura organizacional na qual descubram as características essenciais que já possuem ou carecem desenvolver, em busca de um foco para manter-se no negócio de forma integrada e competitiva. O alinhamento, no entanto, não é sobre a gerência da qualidade, mas sobre a qualidade da gerência (SHIINA *apud* LABOVITZ; ROSANSKY, 1997).

A cultura da organização não é estática e permanente, mas sofre alteração com o tempo, dependendo de condições internas e externas. Mudar a estrutura organizacional não é suficiente para mudar uma organização. A única maneira viável de mudar uma organização é mudar sua cultura, isto é, os sistemas dentro dos quais as pessoas vivem e trabalham (BECKHARD, 1972). É oportuno lembrar Motta (2001), ao relatar que nem sempre o processo de mudança é harmonioso e cada organização constrói o seu processo de mudança, não obstante as dificuldades. Corroboram Stoner e Freeman (1995, p. 308), ao afirmarem que “não é fácil mudar a cultura de uma organização”, sendo que uma das dificuldades está em identificar a cultura atual, posto que ela decorre dos atos dos membros da organização e dos relacionamentos que eles estabelecem com o decorrer do tempo.

Para isto, segundo Labovitz e Rosansky (1997), é preciso concentrar esforços no foco do negócio, ou seja, pensar e agir continuamente de forma conectada aos pilares no alinhamento organizacional, bem como ajustar cada um desses elementos para que a organização conquiste o seu propósito essencial. As quatro dimensões devem estar alinhadas, integradas e estrategicamente gerenciadas para realizar o alinhamento proposto, maximizando o valor da empresa por meio da otimização do foco do negócio.

Diante do fato de que o crescimento e o lucro resultam fundamentalmente do alinhamento entre estratégias, processos, pessoas e clientes, o alinhamento viabiliza e capacita os gestores a definir rapidamente estratégias coesas de negócios, com foco voltado ao cliente, bem como desenvolver as pessoas e melhorar continuamente os processos dos negócios.

A dimensão dos processos permite compreender como o trabalho realmente é procedido, apresentando os fluxos de comunicação, as relações interfuncionais e as interfaces entre as diversas áreas da empresa. Os processos, no entanto, devem estar focados nas necessidades dos clientes, de forma efetiva e eficiente, de modo que seus objetivos e sua mensuração estejam alinhados à organização como um todo, com ênfase nos clientes.

Em geral, o cliente pode ser considerado toda e qualquer pessoa física ou jurídica, que é impactada, de forma direta ou indireta, pelos efeitos do produto ou serviços (JURAN, 1988). Churchill Jr. e Peter (2003) definem o cliente como a pessoa que pode comprar bens e serviços para si ou para outras pessoas. Wooddruff e Gardial (*apud* LEÃO; MELLO, 2003), identificam o valor de cliente como a percepção do consumidor a respeito do que ele deseja que aconteça em uma situação de uso, com o auxílio de algum produto ou oferta de serviço, buscando alguma proposta ou meta. Para efeito deste estudo, considerar-se-á cliente as pessoas ou organizações externas a empresa, destinatárias do produto/serviço e se constituem no alvo final de todo e qualquer processo.

A propósito, a organização não deveria desperdiçar as suas forças com processos que não atendem às necessidades dos clientes, ou com pessoas que não compreendem e não contribuem para a realização da estratégia. Por isto, os processos devem ser compatíveis e arquitetados com a lógica de atividades interligadas para sistematizar a implantação da estratégia, permitindo ampliar o foco no cliente e otimizar a utilização dos recursos estruturais da organização.

Vale notar a contribuição de Mintzberg e Quinn (2001), ao defender que uma estratégia bem-formulada contribui na ordenação e alocação dos recursos de uma organização, de forma singular e viável, fundamentada em suas competências e deficiências.

Entre as questões de relevância de toda a estratégia, é proeminente que ela seja disseminada por todos os níveis da organização, por meio de uma cadeia de objetivos interligados entre si e definidos a partir da estratégia organizacional, caracterizando desse modo uma organização alinhada com pessoas comprometidas.

Tratando do comprometimento das pessoas da organização, Labovitz e Rosansky (1997) sustentam que pessoas alinhadas contribuem para demonstrar o caminho do objetivo traçado e, em contrapartida, a organização as ajuda e as capacita para realinhar rapidamente a si mesmas e ajudar as demais. O alinhamento pode, assim, viabilizar um clima e cultura que resultem em importantes planos de emprego, satisfação, clientes leais e, conseqüentemente, um maior retorno financeiro. Neste sentido, os mesmos autores apresentam alguns dos muitos benefícios do processo de alinhamento organizacional: a) compromete e conecta o comportamento dos colaboradores à missão da organização; b) cria uma cultura focalizada e alinhada; c) controla e reduz custos; d) aumenta a rentabilidade; e) mantém a lealdade e aumenta a satisfação do cliente; f) direciona a organização em torno de seus fatores críticos de sucesso; e g) proporciona vantagem competitiva.

Partindo-se do conceito da competitividade como necessária para a sobrevivência da empresa a longo prazo (ALBUQUERQUE, 1999), duas concepções de empresa competitiva precisam ser consideradas: a concepção tradicional e a visão transformada. Na tradicional, o objetivo maior da empresa é maximizar o retorno sobre os investimentos entre os diversos participantes (acionistas) da organização e, na visão transformada (KOCHAN; USEEM, 1992) o objetivo maior da organização é atender aos variados interesses e necessidades dos múltiplos atores envolvidos na organização: acionistas, empregados, consumidores e sociedade, ou seja, a organização passa a ser reconhecida como um sistema complexo e integrado ao seu ambiente, devendo atender às expectativas dos seus *stakeholders*. Sua função crítica passa a ser a de coordenar a lealdade e o comprometimento dos participantes em relação a sua sobrevivência no longo prazo.

Rinaldi (2005) aborda o alinhamento organizacional, salientando que ele ocorre quando cada parte coopera para o sucesso do todo, pois as organizações podem ser entendidas

como sistemas dinâmicos, constituídas de subsistemas e, para funcionarem bem, seus elementos devem estar capacitados e ajustados para trabalharem na busca dos resultados almejados.

Kaplan e Norton (2004), os idealizadores do *Balanced Scorecard* (BSC), comentam acerca da importância das pessoas de várias áreas participarem das discussões em torno da estratégia e da elaboração de planos consistentes, destacando que este processo já garantiu o sucesso do alinhamento em muitas empresas.

Com esse pensamento, corroboram Brodbeck e Hoppen (2002), ao comentarem em que o alinhamento não é um evento isolado e único, mas um processo contínuo de adaptação e de mudanças, ressaltando a importância dos processos de revisão contínua (avaliação) para a promoção do alinhamento. Salientam que o alinhamento corresponde à adequação estratégica e integração funcional entre os ambientes endógeno e exógeno, no intuito de desenvolver as competências internas e maximizar o desempenho organizacional.

Labovitz e Rosansky (1997) consideram que os dois grandes desafios do alinhamento organizacional estão em ir todos na mesma direção com um propósito de ação conjunta e integrar recursos e sistemas da organização para atingir o propósito, chamado de “o principal”. Este propósito deve ser comum e unificado, para que cada um possa contribuir e direcionar a sua meta para a meta geral, portanto ele deve ser de fácil compreensão e ação.

Os autores acrescentam, ainda, que o verdadeiro poder do alinhamento requer que ele não esteja somente no papel, mas exige ação, e isto pode ser um diferencial. Mais importante do que preocupar-se com a denominação de funcionários/empregados/colaboradores, é desenvolver respostas substantivas permitindo a verdadeira integração das pessoas às ações estratégicas da organização (MAK; AKHTAR, 2003 *apud* SERRALVO, 2005).

Fleury e Fleury (2004) lembram que a área de recursos humanos tem um papel importante no desenvolvimento da estratégia da organização, necessitando cuidar com mais propriedade de atrair, manter e desenvolver as competências necessárias à realização dos objetivos organizacionais.

Esta ação pode outorgar nova competência à gestão, a qual permitirá aos gestores interligar o desempenho de seus colaboradores com a missão da organização, bem como a

união da equipe, a otimização dos processos às necessidades dos clientes, o desenvolvimento de uma cultura na qual todas as dimensões do alinhamento trabalhem conectadas.

Pode-se compreender a pluralidade de enfoques inseridos em um ambiente extremamente complexo não havendo como isolá-los deste contexto quando se pensa as organizações como entidades vivas, imersas em ambientes sistêmicos, impossíveis de serem compreendidos mediante a ótica de um paradigma cartesiano (De Geus, 1998; Capra (2002). Além de organismos vivos, pode-se, ainda, pensar as organizações, de acordo com Morgan (1996), como cérebros, culturas ou, até mesmo, sistemas políticos. Todas estas metáforas trazem para o estudo do ambiente empresarial, a complexidade das relações humanas no desenvolvimento e o crescimento das empresas, assim como das pessoas a elas ligadas.

As exigências contemporâneas estão a indicar a necessidade de um modelo de gestão diferenciado. Para que possa haver criatividade, comprometimento, flexibilidade e inovação, a organização precisa constituir-se, também, em um espaço de comunicação. O desenvolvimento de práticas eficazes de comunicação pode ser considerado um meio altamente pró-ativo para alinhar as atividades de todos os envolvidos aos objetivos organizacionais da empresa. Pettigrew *et al* (1992) lembram que a comunicação para a mobilização é fundamental e legítima a mudança.

Por conseguinte, uma organização alinhada é uma organização focada no propósito essencial do seu negócio, o que representa uma vantagem competitiva, um diferencial. A falta de alinhamento entre os elementos-chave: pessoas, clientes, estratégia e processos, entretanto, pode rapidamente prejudicar a mais bem-intencionada iniciativa e desviar a atenção da cúpula diretiva, bem como dos seus colaboradores. Assim, faz-se necessário que seus elementos-chave estejam direcionados para a missão da organização e interligados entre si. Henderson e Venkatraman (1993) defendem que nenhuma das dimensões envolvidas no processo de alinhamento deveria se sobrepor ou preceder as demais, pois cada dimensão produz e é produzida pelo arranjo em que participa.

Em vista disto, o alinhamento é a resposta para a nova realidade dos negócios (PLENTZ, 2004), pois as organizações necessitam estar alinhadas efetivamente ao seu propósito principal, especialmente por estarem enfrentando um mercado altamente competitivo, globalizante e turbulento. A adequação e ajustes entre as funções e operações cotidianas com as reais e efetivas necessidades do meio ambiente interno e externo em que

estão inseridas, porém, deve ocorrer de forma integrada, coerente e com sinergia entre todas as dimensões da organização, por meio de decisões e ação de seus gestores e colaboradores.

Assim, o sucesso na implementação das ferramentas e fundamentos do alinhamento organizacional resulta em maior segurança na tomada de decisões por parte dos diferentes níveis da organização. Para que a empresa possa maximizar os benefícios desta metodologia, é importante ter uma clara definição de esferas de decisão, que delegue responsabilidades e descentralize o processo decisório, resultando em um grau eficiente e controlado de flexibilidade e agilidade, de tal modo que todos devem construir, conhecer e compartilhar os mesmos objetivos organizacionais, de forma transparente, coesa e alinhada.

2.1.2 Modelo de alinhamento organizacional de Labovitz e Rosansky

George Labovitz e Victor Rosansky desenvolveram um modelo de alinhamento organizacional, conforme consta em seu livro *“The power of alignment”* (1997), fundamentado em quatro elementos-chave: as pessoas, os clientes, os processos e as estratégias. Para melhor interpretar o modelo, determinaram duas dimensões essenciais:

a) vertical: desenvolvimento rápido da estratégia organizacional e manifestada no trabalho das pessoas;

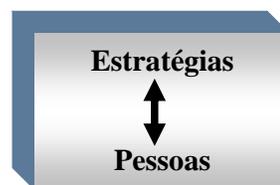


Figura 01: Alinhamento vertical

Fonte: adaptado de Labovitz e Rosansky (1997, p. 30)

b) horizontal: envolve os processos do negócio que redundam em maior valor ao cliente.

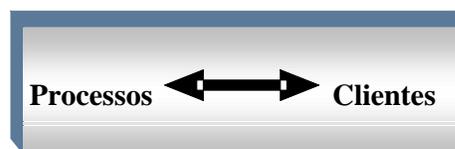


Figura 02: Alinhamento horizontal

Fonte: adaptado de Labovitz e Rosansky (1997, p. 33)

Quanto ao alinhamento vertical, demonstrado na figura 01, a dimensão está voltada para interesses das organizações que buscam um futuro rápido, ou seja, uma estratégia rápida de negócios, traduzida na ação das pessoas, na qual todos os integrantes da organização podem colaborar na composição da estratégia geral e conectá-la ao seu trabalho. A estratégia deve ser direcionada para os clientes, formada e informada pelas pessoas que a executam. O alinhamento vertical energiza pessoas, fornece a direção e oportunidade para a participação.

Com relação ao alinhamento horizontal, ilustrado na figura 02, os autores entendem que os processos partem, geralmente, das diferentes funções da organização. Salientam que as organizações que ocupam ou desejam ocupar uma posição de liderança devem ter um compromisso absoluto com os seus clientes, compromisso este que carece ser difundido em todos os aspectos do seu negócio.

O alinhamento horizontal busca a conexão entre os processos da organização com as necessidades dos clientes, de forma a descobrir o que eles realmente sentem e pensam (RICHERS, 1996), sendo que, para gerar um processo de valor, é importante trazer o cliente para dentro da empresa e fazer com que ele participe da mesma. Compreender o que o cliente deseja não basta, é preciso desenvolver, produzir e entregar o que os clientes querem, quando e como desejam. Desta forma, quanto mais próximo o cliente estiver da organização, e vice-versa, maior a facilidade de interpretá-lo e torná-lo parte intrínseca do processo.

Nenhuma grande estratégia, nem o comprometimento da administração e dos colaboradores, terão o resultado desejado se os processos da organização, para criar e entregar valor, forem direcionados aos clientes errados ou, pior ainda, se almejarem os clientes certos com o produto errado.

Faz-se necessário, para tanto, que os quatro elementos do alinhamento, já referidos, estejam conectados ao mesmo tempo, como se cada um desses elementos esteja suportando e fortalecendo o outro, o que tornará a organização mais capaz e ágil diante das mudanças e adaptações. Os elementos e sua integração podem ser melhor visualizados na figura 03.

Com as dimensões vertical e horizontal alinhadas, as estratégias e as pessoas, conseqüentemente, deverão estar sincronizadas com os clientes e, dessa forma, os processos também estarão potencializados. Cabe salientar a importância de envolver todas as pessoas, de alguma forma, na construção da estratégia da organização, sincronizando-a aos clientes e

processos. O grande desafio, portanto, é combinar simultaneamente os aspectos verticais e horizontais, bem como interligá-los com os *stakeholders* externos, entre eles, os fornecedores.

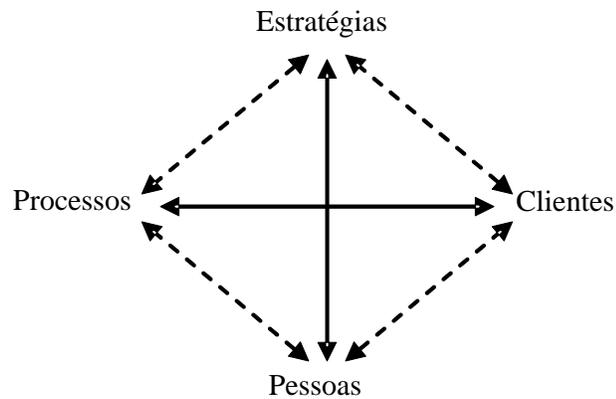


Figura 03: Alinhamento completo

Fonte: adaptado de Labovitz e Rosansky (1997, p. 36)

O essencial do alinhamento é trazer todos os elementos importantes do negócio para um foco, como forma de vencer o desafio do crescimento e da lucratividade. Isto requer pensar continuamente sobre estratégias, processos, pessoas e clientes, e como cada elemento deve ser ajustado para que todos alcancem o propósito principal da organização.

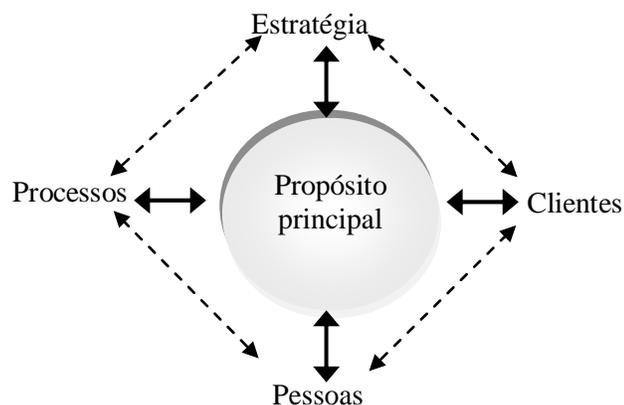


Figura 04: Foco no propósito principal

Fonte: adaptado de Labovitz e Rosansky (1997, p. 44)

Na figura 04 observa-se que o foco de todos os elementos precisa estar conectado de forma alinhada e integrada entre o propósito principal e cada um dos elementos, bem como a integração de todos os elementos entre si e com o propósito principal. Sendo assim, os trabalhadores de uma organização precisam ver e compreender a importância de seus trabalhos particulares e sua conexão ao objetivo principal, colaborando, assim, no comprometimento e alinhamento direto entre o produto do seu trabalho com os demais

elementos da organização à luz do foco principal. Certamente cada organização tem o seu foco, denominado por Labovitz e Rosansky (1997) como *the main thing*, ou seja, o propósito principal do negócio de cada empresa. É preciso, no entanto, conhecer seu foco para estruturar todo o processo de um alinhamento organizacional próprio.

Neste contexto, uma organização poderá realizar o seu alinhamento, de forma eficaz e eficiente, com a disseminação da estratégia por todos os seus níveis, por meio da formulação de uma cadeia de objetivos interligados entre si e definidos a partir da estratégia organizacional. Cabe, ainda, apresentar o modelo desenvolvido por Labovitz e Rosansky (1997), o qual demonstra a interação entre os elementos-chave de forma sistêmica.

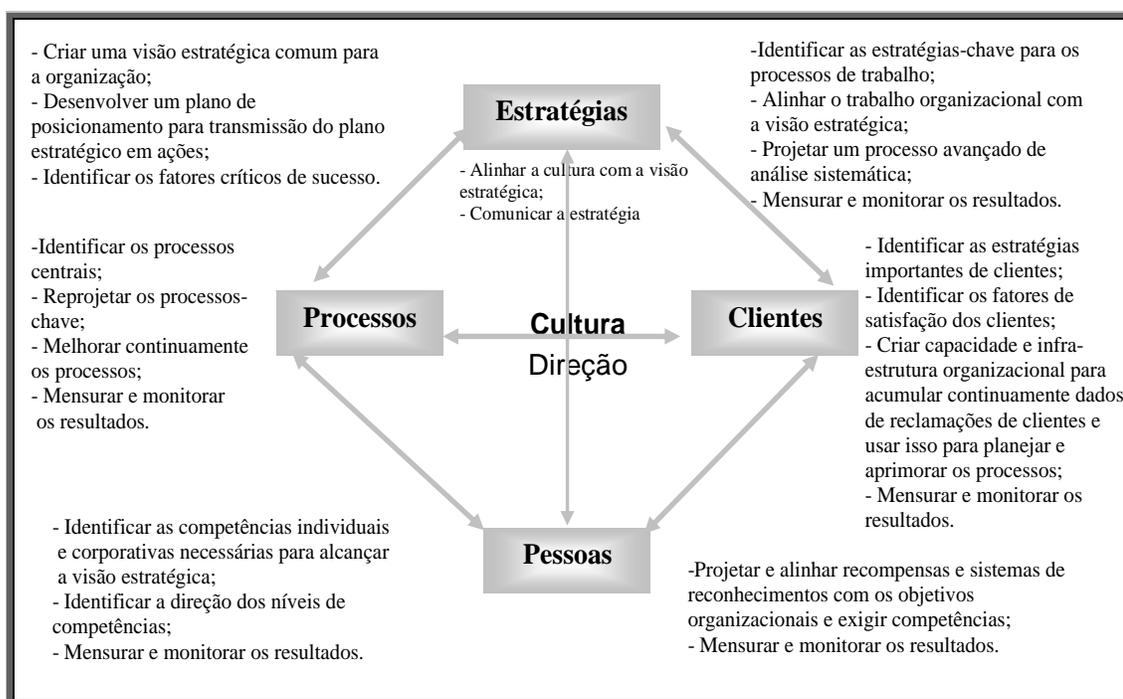


Figura 05: Dinâmica do processo de alinhamento organizacional

Fonte: adaptado de Labovitz e Rosansky (1997, p. 232).

A chave para a integração entre o alinhamento horizontal e vertical é a medição. A metodologia de mensuração deve estar fundamentada com o negócio principal da organização, na perspectiva de alinhar os quatro elementos-chave do processo de alinhamento com o propósito do negócio.

Ao analisar o alinhamento da gestão da perspectiva de um “alvo”, seu gráfico poderá mostrar uma análise numérica de lacunas semelhante a um radar, no qual quanto mais perto

do centro do alvo estiverem os pontos, mais estreito o alinhamento e maior a probabilidade de sucesso (HAYES, 2005). Assim, quanto mais centralizado for o traçado, tanto maior será o alinhamento verificado e, inversamente, quanto mais afastado de centro do gráfico radar estiver o traçado, menor será o alinhamento. Cabe salientar que neste modelo do gráfico radar, o valor zero localiza-se nas extremidades do gráfico, e aumenta à medida que avança para o centro até chegar ao valor máximo do somatório de todos os elementos e, para evitar distorções, cada dimensão deverá ter o mesmo número de questões.

No entendimento de Labovitz e Rosansky (1997), as dificuldades em conquistar os objetivos pretendidos pelo negócio demonstram que organizações desalinhadas apresentam males que as impedem de crescer e lucrar, denominadas de organizações patológicas, com sintomas e causas e, como nos seres humanos, os sintomas revelam-se mais facilmente que as causas. Os sintomas mais comuns, segundo os teóricos em análise, que indicam que as organizações estão doentes são: clientes insatisfeitos, funcionários desmotivados, processos morosos, declínio de mercado e falta de criatividade, o que pode significar que um dos quatro elementos-chave da organização está sendo negligenciado. As empresas são, afinal, organismos sociais altamente complexos em sua maioria, que constantemente sofrem diversos impactos e influências, caracterizando-se como um organismo vivo e sujeito a doenças.

Em decorrência desta problemática, Labovitz e Rosansky (1997) desenvolveram uma ferramenta de diagnóstico, com base em suas experiências profissionais e acadêmicas, projetada para proporcionar à empresa uma medida visual e quantitativa de seu alinhamento, quanto as quatro dimensões-chave.

Trata-se de uma ferramenta com apenas dezesseis questões fechadas, fácil de entender, pontuar e interpretar. Segundo Hayes (2005), consiste em coletar uma grande amostra de dados de várias camadas da organização, com base numa série de fatores e sub-fatores. Estes dados são objetivos e relacionados a uma escala quantitativa de zero a dez, e os sub-fatores são definidos de tal forma que as respostas possam ser demograficamente classificadas, resumidas e analisadas. Esta metodologia é capaz de revelar problemas de desalinhamento, bem como possibilita identificar os indícios das causas do não alinhamento. No quadro 01, pode ser observado o diagnóstico simplificado de alinhamento organizacional, proposto por Labovitz e Rosansky (1997).

ESTRATÉGIAS	Discordo firmemente					Concordo firmemente				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
As estratégias organizacionais são claramente comunicadas para mim.										
As estratégias organizacionais conduzem a identificação das habilidades e do conhecimento que eu necessito ter.										
Na empresa as pessoas estão dispostas a mudar quando as novas estratégias organizacionais o requerem.										
Nossa alta direção concorda com a estratégia organizacional.										
Total de pontos na dimensão das estratégias										
PROCESSOS	Discordo firmemente					Concordo firmemente				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Nossos gerentes importam-se sobre como realizo o trabalho, bem como com os resultados.										
Reveremos nossos processos de trabalho regularmente para ver se estão funcionando bem.										
Quando algo dá errado, nós corrigimos as razões subjacentes de modo que o problema não aconteça outra vez.										
Os processos são revistos para assegurar que eles contribuem à realização de objetivos estratégicos.										
Total de pontos na dimensão dos processos										
CLIENTES	Discordo firmemente					Concordo firmemente				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Para cada serviço que nossa organização realiza há uma lista do que o cliente mais apreciou										
São oferecidas às pessoas da organização informações úteis sobre queixas dos clientes.										
As estratégias são revistas periodicamente para assegurar a satisfação das necessidades cruciais dos clientes.										
Os processos são revistos regularmente para assegurar que contribuam para o atendimento da satisfação dos clientes.										
Total de pontos na dimensão dos clientes										
PESSOAS	Discordo firmemente					Concordo firmemente				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Nossa organização coleta informações dos empregados sobre como trabalhar bem as coisas.										
Minha unidade ou equipe de trabalho é recompensada pelo desempenho como uma equipe.										
Os grupos internos da organização cooperam para obter a satisfação dos clientes.										
Quando há mudanças nos processos, é medido o impacto na satisfação dos empregados										
Total de pontos na dimensão das pessoas										
TOTAL GERAL DE PONTOS NAS QUATRO DIMENSÕES										

Quadro 01: Perfil de diagnóstico de alinhamento organizacional

Fonte: adaptado de Labovitz e Rosansky (1997, p. 53-54) (tradução livre).

A medição por meio do diagnóstico de alinhamento possibilita ao gestor conhecer a medida visual e quantitativa do alinhamento e compreender a inter-relação entre os elementos organizacionais, permitindo-lhe delinear o mapa do alinhamento, que possibilite visualizar se a empresa está alinhada ou desalinhada, se sofre de alguma patologia ou não, e que meios poderão auxiliá-la. Esta versão simplificada do diagnóstico gera muitos benefícios, pois pode ser um caminho eficaz para revelar grandes desalinhamentos. Entre os males revelados pela ferramenta, denominados pelos autores de patologias, os mais comuns são:

1) a tirania de um: trata das atividades de melhorias de processos não focadas nas necessidades dos clientes, demonstrando que há uma baixa integração em torno da sua voz;

2) estratégia interrompida: as estratégias não foram desdobradas eficazmente, e, assim, conduzem a lugar nenhum. Existe uma lacuna entre a estratégia e a implementação, ou seja, geralmente, fica só no papel;

3) a síndrome do membro fantasma: as pessoas trabalham duramente para satisfazer as necessidades dos clientes, que poderão existir por pouco tempo. Trata-se de organização dirigida para o futuro com os olhos no espelho retrovisor; ou seja, as estratégias são voltadas ao passado;

4) a síndrome da bifurcação da língua: a estratégia pode ser aprovada, mas com distribuição flagelada; ela vem pronta da alta administração e as pessoas só a executam;

5) miopia do mercado: as pessoas e os processos estão focalizados em clientes atuais, mas a estratégia maior está desatualizada e desinformada do ambiente de mercado;

6) caminhada do homem morto: viver no passado, não há interesse em reparar os processos em benefício dos clientes; a estratégia e as pessoas estão totalmente desconectadas.

A aplicação do diagnóstico procura conhecer o passado dos sintomas visíveis do desalinhamento organizacional, no intuito de buscar suas causas na raiz. Encontrada a causa, é preciso definir meios de cura para conseguir o alinhamento vertical e horizontal, bem como a integração entre as dimensões-chave e o propósito principal da organização.

É salutar considerar as conclusões apresentadas por Prieto (2000), quando descreve que uma organização até pode ter bons resultados operacionais e financeiros sem o alinhamento, no entanto este torna-se essencial quando o aumento da competitividade, principalmente em tempos turbulentos, requer a maximização dos esforços no processo de satisfazer as necessidades dos clientes, devendo as pessoas compreenderem e cooperarem na realização da estratégia geral da empresa.

Os argumentos expostos permitem considerar que as empresas precisam repensar de modo estratégico a sua responsabilidade social alinhada aos seus objetivos, estimando que o alinhamento pode contribuir de forma contundente na obtenção de melhorias em sua performance.

2.2 A Responsabilidade Social

Com o advento dos conceitos e atitudes de responsabilidade social, as organizações que adotam um comportamento socialmente responsável têm se constituído em protagonistas de mudanças, trabalhando lado a lado com os *stakeholders* internos e externos. Ser socialmente responsável significa ter atitudes responsáveis para com a comunidade endógena e exógena e com o meio ambiente, adotando uma abordagem ética em todas as atividades, contribuindo assim para o seu desenvolvimento sustentável, bem como do meio em que está inserida. Uma empresa socialmente responsável evidencia coerência de valores e atitudes, incluindo os interesses da sociedade no processo de tomada de decisões.

Da mesma forma, o conceito de desenvolvimento é complexo e plural. À luz da visão fundamental do desenvolvimento como liberdade, defendida por Sen (2000), o desenvolvimento é entendido como um processo de conquistas, expansão e consolidação da liberdade substantiva que as pessoas desfrutam, e sua avaliação tem de basear-se nessa perspectiva, em que o principal meio e fim do desenvolvimento é a expansão da liberdade humana. O autor enfatiza que as próprias pessoas devem ter a responsabilidade de desenvolver e mudar o mundo em que vivem, no qual a responsabilidade requer liberdade e o caminho entre responsabilidade e liberdade é de mão dupla.

Na concepção de Weber (1995, p. 400), a ação humana pode ser entendida como o comportamento humano, interno ou externo, de forma que um ou mais sujeitos da ação conectam a ela um significado subjetivo. Assim, “o sentido sugerido pelo sujeito ou sujeitos refere-se ao comportamento de outros e se orienta nela no que diz respeito ao seu desenvolvimento”.

A propósito, ao discorrer sobre o desenvolvimento, é preciso considerar não apenas o desenvolvimento econômico, mas desenvolvimento social, ambiental, cultural e político, bem como o desenvolvimento humano. O enfoque do desenvolvimento deveria possuir uma visão

integrada de todas essas dimensões, posto que não é possível separar a interdependência existente entre elas.

Nesta linha de abordagem, Bedin (2003) define o desenvolvimento como um processo econômico, social, cultural e político abrangente, buscando o bem-estar de todos e de cada indivíduo, alicerçado na participação ativa, livre e significativa no desenvolvimento e na distribuição justa dos benefícios daí resultantes.

Ao referir-se sobre o tema desenvolvimento, Frantz (2003, p. 6) o define como “um fenômeno inerente à própria humanidade, inerente ao processo de tornar-se humano”, e ao considerar o desenvolvimento como quadro referencial maior, no qual se movem, nascem e crescem os fenômenos sociais: da economia, da política, da cultura; são gerado os conceitos e as teorias do desenvolvimento. O autor (p. 10) afirma que “por ser o desenvolvimento um fenômeno social, começa com os indivíduos envolvidos [...], sua formação e os seus valores”. Como o desenvolvimento é o resultado da formação dos cidadãos e de uma sociedade, existe uma intrínseca relação que deve ser sustentada pela ética.

Nesta percepção, a ética constitui-se em um elemento norteador das estratégias organizacionais, ao promover o equilíbrio entre a necessidade da empresa ser competitiva e ao mesmo tempo contribuir para o desenvolvimento da cidadania num contexto globalizado. Embora a eficiência econômica seja uma condição indispensável para a existência de uma empresa, ela não é a sua única responsabilidade, pois as organizações têm responsabilidades sociais no local em que estão inseridas, sendo esta uma forma de gestão empresarial que envolve a ética em todas as atitudes. Este aspecto é enfatizado por Fischer (2002), quando analisa a visão sistêmica das organizações e mostra a necessidade das mesmas assumirem um papel ativo e íntegro em suas relações com a sociedade.

2.2.1 Conceitos de responsabilidade social

O conceito de responsabilidade social não é novo e diversos segmentos da sociedade, incluindo entidades civis, governamentais, meio empresarial e acadêmico, têm investigado esta temática, chegando-se a diferentes interpretações. Ferreira e Passador (2002) consideram que a responsabilidade social não tem um conceito final acabado, ou seja, é um conceito em construção. Para alguns, está relacionada ao atendimento de questões legais, enquanto que

para outros transmite a idéia de ações voluntárias e filantrópicas, traduz-se como prática social, papel social e função social, ou se refere ao comportamento eticamente responsável, entre outras interpretações de interesses diversos (BORGER, 2001).

A princípio, Stoner e Freeman (1995, p. 72) apontam que a responsabilidade social foi estabelecida nas grandes empresas por Andrew Carnegie com a publicação do livro “O Evangelho da Riqueza”, em 1899, tendo como base dois princípios francamente paternalistas: o princípio da caridade e o princípio da custódia. O primeiro princípio exigia que os membros ricos da sociedade ajudassem os menos afortunados, enquanto o segundo, derivado da Bíblia, exigia que os ricos se vissem como guardiões da riqueza e da propriedade pública.

Segundo Pinto e Lara (2003), a responsabilidade social teve como marco inicial o lançamento do livro *Responsability of the Businessman*, escrito por Howard Bowen nos Estados Unidos em 1953, no qual o autor cita alguns estudos que representam as primeiras manifestações da idéia, como os de Eliot no ano de 1906, Hakley em 1907, Clark em 1916 e Sheldon em 1923. Nos dias de hoje, entretanto, pode se considerar que o conceito ainda está em construção, visto que suscita uma série de interpretações.

O conceito de responsabilidade social passou a receber, deste então, muitos significados e interpretações ao longo do tempo. No Brasil, conforme Lourenço e Schröder (2003), nos anos 60 do século XX, começam as primeiras discussões sobre responsabilidade social, com a criação da Associação dos Dirigentes Cristãos de Empresas (ADCE), mas somente na década de 90, do mesmo século, que o movimento de responsabilidade social empresarial ganhou forte impulso, pela ação de entidades não-governamentais, institutos de pesquisa e empresas sensibilizadas pela questão. Em 1995, foi criado o Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (GIFE), entidade que se preocupou com a temática da filantropia, cidadania e responsabilidade empresarial. Em 1997 foi criado o Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (IBASE) e, no ano de 1998, foi fundado o Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, com o objetivo de disseminar as práticas sociais por meio de publicações, experiências, programas e eventos (INSTITUTO..., 2004). No ano de 2000, a Assembléia Legislativa do Rio Grande do Sul passa a incentivar e reconhecer as empresas que publicam o balanço social, outorgando-lhes o troféu responsabilidade social e os diplomas de mérito social. Para Frey e Frey (2005) o Balanço Social é o principal instrumento de avaliação das ações sociais.

As mudanças e evolução na sociedade como um todo e, em especial, nas organizações, propiciaram repercussões práticas de responsabilidade social. Neste sentido, o conceito apresenta-se complexo e dinâmico, com significados diferentes em contextos diversos, não reduzindo-se apenas à racionalidade instrumental, mas discutindo um novo conceito de empresa, que incorpore novos valores nas relações sociais, culturais, econômicas e políticas.

Pinto e Lara (2003) interpretam a responsabilidade social como o relacionamento ético e responsável da empresa com todos os grupos de interesse que influenciam ou são influenciados por sua performance, bem como a importância das questões ambientais e investimentos em ações sociais. Corroboram Kroetz e Kroetz (2003), ao descrever que “as organizações não podem ser vistas como ilhas, sobre as quais o entorno não interfere. Também é verdade que o entorno sofre influências econômicas, sociais e ambientais provenientes das células sociais. A recíproca é verdadeira”.

Fischer (2002) enfatiza que, além da responsabilidade econômica e financeira, as organizações necessitam preocupar-se com questões políticas, culturais e sociais, incorporando os direitos que asseguram a vida em sociedade, com os quais se estrutura a civilidade entre os seres humanos.

Pena (2003) entende que o conceito de responsabilidade social vem sendo construído de forma evolutiva por autores e pesquisadores do tema, buscando contribuir no sentido de que as empresas socialmente responsáveis, além do compromisso social, tenham também compromissos éticos com seus *stakeholders*. Salienta, ainda, a importância do mesmo ser pensado à luz de um referencial teórico amplo, para evitar equívocos diante da pluralidade de sentidos e interpretações.

Para Ashley, Coutinho e Tomei (2000), o conceito de responsabilidade social vem se solidificando como um conceito intrinsecamente interdisciplinar, multidimensional e associado a uma abordagem sistêmica, focada nas relações entre *stakeholders* integrados direta e indiretamente ao negócio da organização.

Há autores, entretanto, que não concordam com a missão social das empresas diante da economia de mercado como, por exemplo, o Prêmio Nobel da Economia Milton Friedman (1985), ao argumentar que a responsabilidade social da organização é gerar lucro aos seus acionistas, pois em uma sociedade capitalista o desempenho econômico é a principal

responsabilidade social, e o trabalhador é importante quando seu trabalho gera aumento de riqueza aos acionistas.

Acrescentam ainda Greyson e Hodges (2002), que as empresas não têm vocação filantrópica, e seus dirigentes não são escolhidos por suas capacidades de compreensão dos fundamentos essenciais à felicidade dos assalariados; a motivação que tem levado as empresas a empreender e mensurar fenômenos sociais é a rentabilidade.

Drucker (1994) contrapõe, assinalando que o desempenho econômico pode ser a primeira, mas não é a única responsabilidade de uma empresa, pois as organizações precisam empenhar-se para encontrar novas alternativas aos problemas sociais básicos que podem estar dentro da sua competência e, até mesmo, serem transformados em oportunidades para elas.

Por sua vez, Machado e Lage (2002) alertam que a origem da responsabilidade social das empresas coincide com a diminuição progressiva das funções do Estado e com a sua assunção a um papel de mera regulação. É uma retribuição, em forma de bem-estar social, que faz da utilização dos recursos da sociedade e diante dos impactos ambientais que a sua atividade produz na comunidade.

Já do ponto de vista contemporâneo, as empresas são vistas como importantes e influentes membros da sociedade, sendo responsáveis por ajudar a manter e melhorar o bem-estar da sociedade como um todo. Aliás, esta concepção é defendida, entre outros, por Drucker (1984), quando afirma que a responsabilidade social transcende a esfera dos negócios e inclui uma série de relações da empresa com o ambiente no qual está inserida. A este respeito Porter e Kraemer (2002, p. 59) afirmam:

É verdade que objetivos econômicos e sociais têm sido vistos como distintos e freqüentemente conflitantes. Porém, isso é uma falsa dicotomia, que representa cada vez mais uma perspectiva obsoleta em um mundo aberto, no qual a concorrência é baseada no conhecimento. As empresas não funcionam isoladas da sociedade. De fato, sua habilidade para competir depende exclusivamente das circunstâncias do local onde elas operam. O aumento do nível educacional, por exemplo, é geralmente visto como uma questão social, mas o nível educacional da força de trabalho local afeta substancialmente a competitividade potencial das empresas. Quanto mais o desenvolvimento social for relacionado ao negócio da empresa, maiores serão os benefícios econômicos para a mesma. (Tradução livre).

Ashley (2005) menciona que o conceito de responsabilidade social não pode ser abreviado a uma dimensão social da organização, mas interpretado por meio de uma visão integrada de dimensões econômicas, ambientais e sociais, que reciprocamente se relacionam e se definem. Comenta que a preocupação quanto à responsabilidade social converteu-se num

diferencial fundamental para tornar as empresas mais produtivas e garantir o respeito do público, bem como a sua própria viabilidade.

Para Tachizawa (2002), o conceito de responsabilidade social deve enfatizar o impacto das atividades das empresas para com os *stakeholders* – empregados, fornecedores, clientes, consumidores, colaboradores, investidores, competidores, governos e comunidade –, expressando compromissos com a adoção e difusão de valores, conduta e procedimentos que induzam e estimulem o contínuo aperfeiçoamento dos processos empresariais, para que também resultem em preservação e melhoria da qualidade de vida da sociedade, do ponto de vista ético, social e ambiental.

Neste contexto, a definição do tipo de público da sociedade (*stakeholders*) que deve receber essa contribuição, tem evoluído em uma concepção mais abrangente. Há um entendimento de que os atuais e futuros *stakeholders* devem ser contemplados numa visão mais radical de sociedade sustentável. Arruda e Cardoso (2003), por conseguinte, consideram a contribuição da teoria dos *stakeholders*, a qual defende que a organização não pode ser interpretada apenas pelo seu papel econômico que prospera visando à obtenção de lucros legítimos, em função de seus proprietários ou acionistas, que arriscam seus capitais, entretanto, muitos outros elementos estão envolvidos, de forma ampliada e dinâmica. Essa concepção amplia a visão quanto à própria organização, seus conceitos, produtos, serviços, recursos, atitudes, princípios e valores, como pode ser observada na figura 06.



Figura 06: A empresa e os *stakeholders*

Fonte: adaptada de Roa (1999) *apud* Arruda e Cardoso (2003)

Observa-se a importância de que todos esses públicos que constituem os *stakeholders* deveriam ser considerados nas tomadas de decisão, pois de uma ou de outra forma eles afetam ou são afetados pela empresa e sua atuação em seu meio. Tinoco (2001, p. 118) comenta que

está “cada vez mais difundida nos vários setores da sociedade a idéia de que a atual situação do mundo requer atenção especial das empresas para a sua dimensão social”.

Neste contexto, parece lícito afirmar que há diferentes interpretações do conceito de responsabilidade social e que ele não é novo. É um conceito, no entanto, ainda em construção, assim como a ética, que além de ser cada vez mais um referencial das organizações socialmente responsáveis, também está sendo considerada um dos temas centrais das discussões pela administração pública e os meios de comunicação no Brasil, pela sua relevância, complexidade e necessidade de efetivação.

2.2.2 Ética e responsabilidade social

A partir da década de 90 do século XX, tenta-se incorporar o conceito de ética à responsabilidade social das empresas, uma vez que não há responsabilidade social sem ética nos negócios, ela é a base da responsabilidade social e se expressa por meio dos princípios e valores adotados na organização, desafiando-a a manter um equilíbrio entre a responsabilidade econômica, social e ambiental (XAVIER; SOUZA, 2004).

Ashley, Coutinho e Tomei (2000) entendem que o conceito de responsabilidade social corporativa requer, para sua construção teórica e aplicação prática, a incorporação de uma orientação estratégica refletida em desafios éticos para as diferentes dimensões do negócio.

Para Srour (1998) e Moreira (2002), responsabilidade social é também uma questão ética que envolve todas as pessoas e organizações, ou seja, é apenas um novo nome para a prática do bom, do certo, que sempre valeu e continua valendo nas relações humanas, sejam estas empresariais ou não.

As situações vividas pelos seres humanos, no dia-a-dia, determinam a necessidade de normas para orientar o comportamento. A ética, como um princípio de conduta, é a teoria ou ciência do comportamento moral dos homens em sociedade (VASQUEZ, 1989). Ferrell *et al* (2000 *apud* SERPA, 2005, p. 5) mencionam que “a ética empresarial compreende princípios e padrões que orientam o comportamento no mundo dos negócios”.

Ao considerar a ética como uma das dimensões da responsabilidade social corporativa, as organizações deveriam perseguir princípios e valores de um comportamento cada vez mais

íntegro, certo e justo pela sociedade, além do que já é exigido por lei (AUPERLE *et al*, 1985; OLIVEIRA, 1984; KRAFT; SINGHAPAKDI, 1991; SINGHAPAKDI *et al*, 1986; CREYER; ROSS, 1997; SINGHAPAKDI *et al*, 2001, citados por SERPA, 2005).

É extremamente relevante, pois, perceber que o valor humano transcende a própria estrutura social, visto que é por meio deles que se constitui e se torna possível compreender a cultura e as organizações. Compreende-se que os valores humanos, como ingredientes básicos de uma cultura, mudam em conformidade com a idiossincrasia política do Estado ou da sociedade que os produzem.

Destarte, os valores constituem um fenômeno complexo e multifacetado que guarda intrinsecamente todas as esferas da vida humana vinculada ao seu mundo social e histórico, à subjetividade das pessoas e ao inter-relacionamento institucional, em que a família se constitui no ambiente primeiro no qual os valores têm seu principal apoio (CORZO, 2001).

A definição de valor, no contexto da ética, aproxima-se do conceito de norma. Para Willians (1986), valor representa uma concepção daquilo que é desejável e que influencia a conduta seletiva. Já Schwartz e Bilsky (*apud* OLIVEIRA; TAMAYO, 2004), classificam os valores humanos como princípios ou crenças. Na ontologia dos valores de Morente (1980), é importante destacar o fato de eles representarem qualidades valiosas e de terem uma hierarquia. Para Lodi (2000), a ética deixou de ser um luxo e passou a ser uma necessidade, tornando-se uma atividade corporativa voltada para a reputação da organização.

No mundo das organizações, as empresas consideradas éticas são, geralmente, "aquelas cuja conduta é moralmente respeitada e cujas políticas se reconhecem sintonizadas com a moral vigente, subordinando as suas atividades e estratégias a uma reflexão ética prévia e agindo posteriormente de forma socialmente responsável" (ALMEIDA, 2004, p. 2).

Para Srour (2000), a responsabilidade social refere-se à tomada de decisão orientada eticamente, relacionada com o bem-estar da sociedade, de forma a respeitar seus valores e interesses, preservar o meio ambiente e satisfazer as exigências legais. E ainda, "ela abarca uma visão compreensiva de políticas, práticas e programas que perpassam todas as operações do negócio e se traduzem nos muitos processos de tomada de decisão" (p. 263).

Na ótica de Vergara e Branco (2001, p. 22), empresa socialmente responsável é sinônimo de empresa "humanizada", ou seja, "é aquela que está voltada para seus

funcionários, procurando agregar outros valores além de tão somente a maximização dos lucros e do retorno para os acionistas”. Para Moreira (2002, p. 31), “o comportamento ético por parte da empresa é esperado e exigido pela sociedade. Ele é a única forma de obtenção de lucro com respaldo moral”. Isso requer que a organização atue com ética em todos os seus relacionamentos, principalmente, com colaboradores, clientes, fornecedores, competidores e seu mercado, governos e público em geral.

Kroetz (2001) menciona pesquisas com consumidores que preferem as empresas comprometidas com o social, exigindo novas estratégias como a transparência das ações, a ética nas relações, o compromisso com a preservação do meio ambiente, investimentos em educação e qualificação profissional, na alimentação e saúde do trabalhador, no bem-estar dos usuários, na mudança de filosofia e princípios éticos e morais das organizações, demonstrando, assim, que há uma tendência muito forte dos consumidores valorizarem, cada vez mais, as organizações socialmente responsáveis.

Vale notar a contribuição de Ferrell *et al* (2000 *apud* Serpa, 2005), ao referir-se à responsabilidade social como a obrigação da empresa de maximizar o impacto positivo e minimizar o impacto negativo sobre a sociedade. Os autores dividem a mesma em quatro dimensões: legal, ética, econômica e filantrópica.

Arruda e Cardoso (2003) percebem três padrões nas ações sociais das organizações, sendo que a responsabilidade social pode ser dividida como: imagem, quando focada no marketing e no público interno; negócio, quando focada no ambiente e na estratégia; e cidadania, por seu engajamento em projetos sociais. Melo Neto e Froes (2001) destacam sua preocupação ao descrever que grande parte das empresas desenvolve projetos sociais com dois objetivos prioritários: exercer filantropia empresarial e desenvolver estratégias de marketing com base em ações sociais. Na intenção de auxiliar na distinção entre filantropia e responsabilidade social, o quadro 02 apresenta algumas características das duas práticas.

Filantropia	Responsabilidade Social
Ação individual e voluntária	Ação coletiva
Fomento da caridade	Fomento da cidadania
Base assistencialista	Base estratégica
Restrita à empresa filantrópica e abnegada	Extensiva a todos
Prescinde de gerenciamento	Demanda gerenciamento
Decisão individual	Decisão consensual

Quadro 02: As diferenças entre a filantropia e a responsabilidade social

Fonte: Melo Neto e Froes (2001, p. 28)

A empresa que deseja ser socialmente responsável deve, inicialmente, envidar esforços para a disseminação em seu ambiente interno de valores como a ética e, depois, promover ações sociais na sociedade.

Neste sentido, observa-se que o número de empresas que buscam ser reconhecidas como socialmente responsáveis está crescendo constantemente, e entre as diversas explicações ressaltam-se as questões relacionadas ao mercado, pois as decisões de compra por parte do consumidor estão cada vez mais ligadas à imagem de cidadania e ética das empresas. A responsabilidade social como cidadania, no entanto, se desenvolve quando a organização está realmente comprometida com a sociedade como um todo, investindo em recursos humanos, financeiros, tecnológicos, ambientais, projetos de interesse público, entre outros, visando melhorar a sociedade como um todo (MELO NETO; FROES, 1999).

A construção da cidadania poderá ser solidificada na medida em que se associarem e respeitarem os princípios de responsabilidade e de solidariedade com os princípios de inclusão e interação social, sem distinção econômica e social, considerando as diversidades culturais e propiciando a legítima e igualitária participação de todos.

A propósito, Tinoco (2001, p. 13), referindo-se à responsabilidade social, constata que as organizações são agentes sociais no processo de desenvolvimento e a “dimensão delas não se restringe apenas a uma determinada sociedade, cidade, país, mas no modo que se organiza e, principalmente atua, por meio de atividades essenciais”.

A responsabilidade social tende a provocar mudanças tanto internamente quanto na sociedade em que a empresa está inserida, tais como: melhorias na qualidade de vida dos colaboradores, por meio de programas internos de motivação; sentimento de família e de equipe; integração e benefícios coletivos que podem resultar em maior produtividade, comprometimento e satisfação do quadro funcional; comunicação mais transparente e, conseqüentemente, melhor desempenho no desenvolvimento global da empresa.

Conforme Orchis, Yung e Morales (2002, p. 58), a responsabilidade social com o público interno resulta em “[...] maior produtividade, comprometimento e motivação, assim como em menor rotatividade de mão-de-obra”. Isto afeta de forma positiva a qualidade dos produtos e serviços oferecidos

Em decorrência disto, pode-se perceber algumas tendências como: maior preferência dos clientes atuais e atração de novos; agregação de valor e fortalecimento da marca da empresa como marketing saudável; prestígio da imagem da empresa; marca mais sólida e reconhecida; produtos mais confiáveis e logo mais consumidos; vantagens competitivas em relação ao concorrente; melhor relacionamento com o governo e sindicatos; uma relação de parceria entre empresa e fornecedores; reconhecimento das entidades que se preocupam com a preservação do meio-ambiente, entre outros.

A responsabilidade social envolve o comportamento ético e a qualidade nas relações que a empresa estabelece com todos os seus *stakeholders*, tornando-se um processo contínuo e integrado de aprendizagem que, para se solidificar, deve ser incorporado à gestão dos negócios.

Neste contexto, organizações internacionais, uniões comerciais, grupos de pressão e governos, têm investigado sobre as condições de trabalho em todas as organizações. O trabalho infantil, o trabalho forçado, práticas de trabalho ilegal e a discriminação, continuam sendo utilizados em várias partes do mundo, incluindo países desenvolvidos, em desenvolvimento e subdesenvolvidos.

No passado não havia nenhuma norma sob a qual as organizações poderiam ser avaliadas. Atualmente, a SA 8000, elaborada por consenso e baseada em convenções internacionais, é utilizada como uma norma padrão. Habermas (1989, p. 198) contribui ao descrever que “com a construção de um mundo social e a passagem para a interação guiada por normas, todas as relações sociais adquirem um caráter implicitamente ético”.

O investimento social privado parece ser o horizonte no qual se desenha (ou deseja) a evolução da responsabilidade social das empresas, em particular no Brasil. Ampliar o horizonte de atuação significa ir além das ações filantrópicas e dos projetos sociais; é, também, envolver os *stakeholders* de modo a dar ao projeto (ou programa) sustentabilidade, perenidade e enraizamento na cultura organizacional, que promovam o impacto social e organizacional desejado.

Compete às organizações desempenhar o seu papel ético na construção, modernização e inovação dos modelos de desenvolvimento, de forma que o desenvolvimento social seja o verdadeiro sentido do desenvolvimento, o crescimento econômico seja distribuído com justiça e o progresso seja sinônimo de qualidade de vida, por meio de um ambiente agradável de

trabalho, valorizando seus recursos humanos, desenvolvendo a gestão social, construindo com ética alternativas de compartilhar, conviver e viver melhor.

2.2.3 Gestão social

A dimensão social deixa de ser um complemento para se tornar um dos componentes essenciais da transformação da sociedade. A este propósito, Arbix, Zilbovicius e Abramovay (2001) afirmam que é preciso investir em área produtiva, redes de infra-estrutura, etc., mas se não houver investimentos no ser humano, na sua formação, saúde, cultura, lazer e informação, nem os serviços de intermediação atuarão de modo apropriado.

A propósito, as empresas privadas que descobriram a nova mina de ouro que o social representa, ultrapassam a visão do lucro e do assistencialismo e assumem o desenvolvimento social e a qualidade de vida como objetivo, finalidade mais ampla da sociedade, ou seja, o social deixa de ser um “setor de atividade” e torna-se uma dimensão intrínseca, perpassando todas as atividades da organização.

Tenório (2004, p. 11) descreve a gestão social como uma ação que busca o entendimento negociado e não o resultado, característico do mundo empresarial privado, ou seja, “a gestão social é fundamentada na democratização das relações sociais, na construção da cidadania e não na pura consecução de resultados”. Também a gestão social é conceituada pelo referido autor (1998, p. 7) como “um conjunto de processos sociais no qual a ação gerencial prospera através de uma ação negociada entre os atores, em uma relação direta entre o processo administrativo e a múltipla participação social e política, na qual a atitude gerencial é capaz de aceitar e envolver o trabalhador no processo decisório”.

A temática que envolve a gestão social tem sido evocada nos últimos anos na tentativa de acentuar a importância das questões sociais para os sistemas-governo, especialmente na implementação de políticas públicas, assim como dos sistemas-empresa, no gerenciamento de seus negócios. Nesse entendimento, Tenório (2004, p. 13) analisa a relevância da participação das organizações nas políticas sociais e, ao mesmo tempo, no fomento e flexibilização das relações de trabalho e de produção dos agentes econômicos.

Tanto a teoria como a prática da gestão social buscam um gerenciamento mais participativo, no qual o processo decisório possa ser exercido por meio de diferentes sujeitos sociais, orientados pela racionalidade comunicativa, na qual os atores, ao fazerem suas propostas, não podem impor suas pretensões de validade sem que haja um acordo alcançado coletivamente por todos os participantes. Assim, a gestão social pode ser considerada um processo intersubjetivo que guia a ação da cidadania tanto no âmbito privado quanto no âmbito público.

Pensar em gestão social requer pensar a cultura das pessoas que interagem com a organização. Hughes (1980, p. 18) assinala que “os debates metodológicos dentro das ciências sociais não podem ser entendidos independentemente do cenário cultural”. É preciso, portanto, analisar os cenários internos e externos à organização e trazer a tona a cultura já enraizada para que ela seja explicitada e melhorada nos aspectos que contribuam para a responsabilidade de um mundo melhor, sem perder sua verdadeira identidade cultural.

Para Bullara (2003), ser uma empresa socialmente responsável não significa somente desenvolver um projeto educativo ou realizar algumas ações de melhoria na prática dos negócios. A empresa precisa desenvolver internamente pessoas que sejam socialmente responsáveis. Somente contando com pessoas capazes de pensar e agir desta forma pode-se desenvolver internamente a cultura da responsabilidade social e fazer com que esta transcenda os limites da empresa.

Deste modo não basta dizer-se socialmente responsável, faz-se necessário desenvolver a cultura da gestão social, que envolve o comprometimento de cada integrante da organização, e quando integrada na gestão das organizações, ela poderá contribuir de forma notável e diversificada, pois “as pessoas que integram a organização possuem formações culturais e científicas diferentes, experiências sociais diferentes e opiniões diferentes sobre os fatos da vida” (MOREIRA, 2002, p. 33).

É preciso construir uma sociedade economicamente viável, socialmente fraterna e ambientalmente sustentável, por meio de uma articulação conjunta entre Estado, empresa e sociedade civil organizada. Arbix, Zilbovicius e Abramovay (2001, p. 213), diante do contexto, identificam que o desafio, em termos de gestão social, é a construção de uma transição ordenada, minimamente viável em termos políticos, sociais e econômicos, para o admirável mundo novo que se delinea no horizonte, articulando, assim, a gestão social com

realismo, flexibilidade e eficiência, ultrapassando ideologias particulares e efetivando a responsabilidade social.

2.2.4 Contabilidade social

No decorrer da história observa-se que a Contabilidade tem buscado manter-se atualizada e atenta aos interesses de seus usuários, como faz notar Kroetz (2000, p. 53) ao mencionar o desenvolvimento de uma “nova” especialidade da Contabilidade: a Contabilidade social, que procura estudar os impactos dos fenômenos patrimoniais nas entidades (especificamente em relação aos colaboradores), na sociedade e no meio ambiente. Para o autor, a efetivação e êxito dessa especialidade requer que a organização adote uma gestão eminentemente participativa, envolvente e comprometida com todas as camadas que formam o sistema social organizacional.

Com a crescente responsabilidade social que as organizações devem assumir, surge a necessidade de se elaborar, divulgar e apresentar informações das atividades realizadas pelas empresas no que se refere a temas como valores organizacionais, respeito a consumidores, à comunidade e ao meio ambiente, entre outros, os quais estão cada vez mais ligados à transparência e ao engajamento de partes interessadas, ou seja, promover a *accountability* de uma organização que representa uma prestação de contas com responsabilidade à sociedade (NAKAGAWA, 1995). Para que ela seja realizada com sucesso, é necessário que haja o desenvolvimento de ferramentas de apoio para a elaboração e divulgação dos relatórios sociais. Quando se aplicam ferramentas, consegue-se identificar exatamente em que fazem necessárias ações que venham a provocar melhoria na organização e na sua prestação de contas (*accountability*).

A Ciência Contábil é ampla e nasceu para auxiliar a gestão empresarial em todos os seus segmentos. Essa é a verdadeira missão da Contabilidade (PADOVEZE, 2004). A Contabilidade enquanto uma Ciência Social (KROETZ, 2000; KOLIVER, 2004), estuda o comportamento das riquezas que se integram no patrimônio, em face das ações humanas (HERRMANN JR., 1996), sob os aspectos quantitativos e qualitativos, objetivando a geração de informações e a interpretação dos fenômenos patrimoniais individuais, possibilitando o

controle, a análise, a avaliação, o planejamento e a tomada de decisão, no enfoque passado, presente e futuro.

Tesche (1991, p. 17) considera que a “Contabilidade é a Ciência social que tem por objeto o patrimônio de quaisquer entidades, em seus aspectos qualitativos e quantitativos, bem como as suas variações”. Na mesma linha de pensamento, Iudícibus e Marion (2001) afirmam que a Contabilidade não é uma ciência exata, mas uma ciência social; ainda que ela utilize métodos quantitativos como sua principal ferramenta, é a ação humana que gera e modifica o fenômeno patrimonial.

Para Sá (2001), as exigências sociais e ambientais do mercado, a velocidade extrema das comunicações, o progresso espantoso no processo da informação, as aplicações científicas cada vez mais ousadas em quase todos os ramos do saber humano, foram os fatores que inspiraram as modificações conceituais, também em Contabilidade.

Nesse cenário, a Contabilidade torna-se a Ciência Social capaz de identificar, relatar e demonstrar, tanto no aspecto qualitativo quanto quantitativo, os fenômenos ocorridos nas entidades, não se limitando apenas a incentivar as ações, mas agregando valor social ao trabalho humano desenvolvido nas organizações.

As demonstrações contábeis passam por uma cobrança de maior entendimento e clareza integrando e recebendo um tratamento diferenciado para evidenciar informações não somente operacionais, mas gerenciais (MACIEL *et al*, 2005). Destarte, a Contabilidade torna-se um sistema de informações que integra o sistema maior, a organização (PADOVEZE, 2004; HORNGREN *et al*, 2000; KOLIVER, 2005; O'BREIN, 2001.).

A Contabilidade assume, portanto, novas dimensões, não se resumindo somente no fato de coletar, registrar e armazenar dados, controlar o patrimônio, apurar o lucro ou prejuízo e apresentar balanços contábeis. Costa (2002, p. 9) assinala que “informação contábil é o produto da Contabilidade sendo através dela, principalmente, que o contador expressa a sua importância nas organizações”. Nessa dimensão, áreas como sistemas de informações, perícia, auditoria, custos, Contabilidade gerencial, entre outras, já consolidadas, abrem espaço também para a Contabilidade social e ambiental e seus demonstrativos.

Em vista disso, Moura (2003, p. 28) descreve “a mudança na visão contábil, dando à Contabilidade uma responsabilidade social e ambiental, a ampliação dos seus usuários e de

suas necessidades, exigem profissionais cada vez mais qualificados, polivalentes, com o maior número de habilidades possíveis”.

Drucker (2001) adverte que se deve ir de organização baseada na informação para àquela baseada na responsabilidade em todos os seus âmbitos, na qual cada membro assuma responsabilidade pelos objetivos, contribuições e comportamentos da mesma. Se cada membro agir assim, a organização que é composta por pessoas, terá um comportamento responsável.

Os bons resultados nas empresas cada vez mais demonstram ser fruto da eficiência e da motivação de todos que nelas trabalham. O resultado financeiro positivo continua indispensável para a sobrevivência das organizações, mas é imprescindível que a ele se somem objetivos de ordem humana, como a satisfação dos colaboradores, clientes e acionistas, bem como o cuidado e a proteção do meio ambiente.

É preciso reconhecer, assim, que os programas de certificação configuram-se em importantes mecanismos de educação, de controle e de informação aos gestores, colaboradores e, principalmente, ao consumidor, que utiliza as forças indutoras da oferta para exigir produtos mais saudáveis e ecologicamente corretos. Cabe às organizações e aos profissionais que desejam permanecer no mercado, adaptar-se às novas realidades e tendências (KROETZ, 2001), utilizando a Contabilidade social para o reconhecimento da verdade sobre a circulação da riqueza entre a entidade e a sociedade, como suporte para a tomada de decisão.

2.2.5 Marketing social

O marketing, segundo Kotler (1998), pode ser definido como uma estratégia de mudança de comportamento, como um conjunto de atividades coordenadas, promovido por uma organização com o objetivo de efetivar e manter trocas com os diversos públicos que constituem o ambiente organizacional, visando obter benefícios para todas as partes envolvidas.

A expressão marketing social surgiu nos Estados Unidos em 1971, quando Kotler e Zaltman estudavam aplicações do marketing que pudessem contribuir para a busca e o

encaminhamento das questões sociais. A partir daí o termo começou a se popularizar, assumindo o significado de uma tecnologia de administração da mudança social. Nesse sentido, ao criar o termo “marketing social”, Kotler e Zaltman (1971 *apud* Froemming, 2002a) o definem como um processo de criação, planejamento, implementação e controle de programas focados na aceitação de idéias sociais, bem como abordando considerações de planejamento de produto, preço, comunicação, distribuição e pesquisa de marketing. Acrescentam que todo programa de marketing social deveria ser tratado como um processo de gestão de mudanças no comportamento da sociedade, pois também ocorrem mudanças no comportamento dos clientes. Uma orientação de marketing, segundo Kotler (2000), está apoiada na idéia da efetividade da empresa na criação, entrega e comunicação de valor para os seus clientes.

Durante as décadas de 50 e 60, o marketing desenvolveu-se, e a partir da década de 70 abandonou suas bases tradicionais e passou a preocupar-se com os problemas sociais, ao discutir os tipos de questões sociais. Segundo Kotler e Roberto (1992, p. 25) “o termo marketing social apareceu pela primeira em 1971, para descrever o uso de princípios e técnicas de marketing para a promoção de uma causa, idéia ou comportamento social”, passando a significar uma “tecnologia de gestão da mudança social, associada ao projeto, implantação e controle de programas voltados para o aumento da disposição de aceitação de uma idéia ou prática social”.

Ao reportar-se ao marketing como um processo social, Froemming (2002a) entende que este, em seu enfoque sociológico, adquire um aspecto interativo de processo, do qual devem participar todos os membros da sociedade por ocasião de suas relações de trocas.

Vaz (1995) define marketing social como a modalidade de ação mercadológica institucional que tem por objetivo atenuar ou eliminar problemas sociais, carências da sociedade pertinentes às questões de higiene e saúde pública, trabalho, educação, habitação, transporte e nutrição.

Por sua vez, na concepção de Cobra (1986, p. 443), o marketing social pode ser definido “como um intercâmbio de valores não necessariamente físicos nem econômicos, mas de valores que podem ser sociais, morais ou políticos, em que o marketing é utilizado para vender idéias ou propósitos que proporcionem bem-estar à comunidade”.

As ações sociais adquirem sentido quando atreladas a possíveis ganhos, tais como o aumento da demanda por produtos, a construção de uma imagem positiva na mente dos consumidores, a obtenção de incentivos e recursos governamentais, entre outros benefícios (CHEIBUB; LOCKE, 2003; MENDONÇA; GONÇALVES, 2002). Motivadas pela redução do desequilíbrio sócio-econômico, pela preocupação com a boa imagem ou até necessidade e vontade de vender mais, as empresas estão cada vez mais investindo em marketing social.

Neste sentido, Machado e Lage (2002) enfatizam que as empresas devem direcionar seus esforços para transmitir uma imagem alinhada com os princípios da sociedade, pois a escolha pelo produto ou serviço se baseia em uma série de atributos que compõem com a totalidade do bem adquirido. Churchill e Peter (2003, p. 41) complementam que “as ações positivas não só beneficiam a comunidade como também podem melhorar as relações com ela e reforçar uma imagem positiva”. E, Tissot (2005, p. 145), alerta quando a empresa desenvolve ações em benefício da comunidade, ela pode até obter uma boa imagem, “no entanto, sem um planejamento, definição de um foco de atuação e gerenciamento, essa estratégia pode tornar-se insustentável ao longo do tempo”. Em vista disso, transmitir uma imagem de responsabilidade social e compromisso com o desenvolvimento da sociedade se constitui, também, numa grande estratégia de marketing, que necessita planejamento, foco e gerenciamento.

Sendo a comunicação com o mercado um forte meio de persuasão das atitudes e comportamento dos consumidores (ENGEL *et al*, 2000), Mendes (1997) recomenda que dar publicidade àquilo que a empresa faz em benefício do social poderá significar, para ela, a oportunidade de obter do mercado uma grande recompensa. Cabe observar, ainda, que o marketing social pode ser considerado um eficaz instrumento estratégico que deve ter como princípio a responsabilidade social. É possível, entretanto, praticar a responsabilidade social e não fazer marketing social, mas o contrário não se aplica.

Cabe citar que as empresas, em busca de um diferencial competitivo, estão investindo no marketing social como forma de reforçar as ações sociais que estão desenvolvendo interna e externamente numa estratégia de retorno de imagem. Pressupõe-se, então que todas as pessoas da organização precisam participar das ações sociais e do desenvolvimento de relações éticas.

Também cabe destacar que ao longo do século XX, a evolução das teorias sobre o marketing passou de uma visão meramente focada na venda de produtos para uma abordagem que leva em conta a relação com os clientes internos e externos. Esta visão foi significativamente reforçada pela literatura sobre serviços, a qual, entre outros focos diferentes da abordagem do marketing, apontava para a necessidade de maior reconhecimento da importância dos colaboradores internos para o bom desempenho das organizações.

O conceito do marketing interno, também denominado de *endomarketing*, despontou, então, como uma forma de melhorar a qualidade dos produtos e serviços, de forma socialmente responsável, por meio da ênfase nos funcionários da empresa (BERRY; PARASURAMAN, 1995) e com o objetivo de criar um ambiente no qual a consciência sobre o consumidor proliferasse na organização (CARUANA; CALLEYA, 1998).

Neste sentido, o *endomarketing* oferece uma nova abordagem, na qual os colaboradores se constituem o primeiro mercado interno para as organizações, ou seja, se os produtos, bens, serviços, programas, campanhas de comunicação externa, entre outros, não tiverem êxito ao grupo interno, o marketing tampouco poderá ser bem sucedido com os clientes finais externos. O *endomarketing* “é uma estratégia de gerenciamento” (GRÖNROOS, 1993, p. 278) suportada por um conjunto de ferramentas gerenciais, no qual o papel do empregado é vital (p. 280), de forma que sua atividade seja coordenada, interfuncional e ativa para um objetivo comum, permitindo aos gestores inseri-los de forma muito mais sistêmica e estratégica no ambiente organizacional.

De forma ampla, o *endomarketing* pode ser considerado um elemento de ligação entre o colaborador, o produto e o cliente que fortalece a responsabilidade de cada profissional sobre o resultado final do negócio, e, assim, propiciando melhorias tanto na qualidade dos produtos, clima organizacional, processo de informação, no comprometimento com o negócio, bem como na produtividade pessoal e na qualidade de vida no trabalho.

A propósito, o atual momento das organizações demonstra que os clientes têm exigido não só empresas competitivas e focadas nos clientes, mas também processos de gestão que valorizam a cidadania e ética destas organizações. Assim, é importante que os gestores conscientizem-se que as ações de hoje refletirão em gerações futuras, em outras pessoas que vivem próximas e em outras partes do mundo.

Por conseguinte, Almeida *et al* (2005) observam a importância de comunicar ao público consumidor as ações sociais desempenhadas e seus resultados, buscando gerar uma massa crítica capaz de formar uma “cultura do consumo responsável”.

Mendonça e Gonçalves (2002) observam que existem organizações que realizam ações sociais condizentes com seus valores organizacionais; outras parecem ter como objetivo criar uma imagem de responsabilidade social apenas como estratégia mercadológica, mas que não reflete, na verdade, os valores e práticas na organização.

A propósito, Kotler e Roberto (1992) assinalam que o marketing social pode ser um mecanismo de união, conectando o conhecimento do comportamento humano à implementação social útil daquilo que o conhecimento permite, oferecendo uma estrutura útil para o planejamento social eficaz, principalmente em períodos em que os problemas sociais tornam-se mais relevantes e críticos. Originar a mudança social que melhore a vida do ser humano e da sociedade como um todo, é um desafio das campanhas sociais e o objetivo do marketing social. Nesta linha de considerações, os referidos autores (1992, p. 25) definem que o marketing social “é uma estratégia de mudança de comportamento. Ele combina os melhores elementos das abordagens tradicionais da mudança social num esquema integrado de planejamento e ação e aproveita os avanços na tecnologia das comunicações e na capacidade de marketing”. Assim, transmitir uma imagem de responsabilidade social e compromisso com o desenvolvimento da sociedade constitui-se, também, numa grande estratégia.

Froemming (2002a) descreve que as questões sociais, diversidade cultural, problemas ambientais e marketing de causa social, estão se transformando no foco central em várias áreas do processo de decisão do consumidor. Adverte que estas representam um grande potencial para o posicionamento do produto e construção de marca entre um crescente número de consumidores socialmente responsáveis. A pesquisa de Arruda *et al* (2005) reforça que o conceito de responsabilidade social configura-se como atributo relevante na diferenciação da imagem da marca.

No intuito de explicar a composição dos fatores sociais mediante valores, atitudes e estilos de vida, Lamb, Hair e McDaniel (2004 *apud* BERTOLAZZI, 2005, p. 4) são bastante pragmáticos ao sustentar que “os fatores sociais influenciam os produtos que as pessoas compram, os preços pagos pelos produtos, a eficácia de promoções específicas e como, onde e

quando as pessoas esperam comprar produtos”. Nesta ótica, a identificação de valores éticos como o respeito e confiança da empresa, pode representar um diferencial e uma evolução no contexto de relacionamento com o cliente.

Nessa perspectiva, as empresas podem utilizar o marketing social para transmitir sua imagem cidadã com vistas a atrair clientes que valorizem a idéia de responsabilidade social. Para Martinelli (1997), a empresa-cidadã torna-se um agente de transformação do ambiente social, desde que não se atenham apenas aos resultados financeiros e econômicos.

Frey e Frey (2002) alertam que para satisfazer o consumidor do novo milênio, as organizações tendem a aderir a um modelo de desenvolvimento que não tenha apenas como objetivo o lucro e o cumprimento das leis, mas também uma conduta responsável com os *stakeholders*.

Como se observa, é crescente a preocupação social dos consumidores e a preferência por produtos de empresas socialmente responsáveis, demonstrando que este pode ser um diferencial competitivo ante o mercado. As organizações que já conseguiram ter esta nova visão em busca de rentabilidade e lucratividade, mas com responsabilidade social, estão dando preferência a fornecedores e prestadores de serviços que também sejam socialmente responsáveis. É o caso da própria norma SA 8000, que entre suas exigências estabelece que a empresa determine e sustente procedimentos apropriados para avaliar e eleger fornecedores e subcontratados, bem como deve atender os requisitos da norma, para o desenvolvimento da responsabilidade social.

2.3 SA 8000 - *Social Accountability* (Responsabilidade Social)

A humanidade está cada vez mais preocupada com abusos e discriminações praticadas na sociedade, principalmente aquelas relacionadas às mulheres, aos portadores de deficiência, à exploração de mão-de-obra infantil, ao trabalho forçado ou falta de liberdade associativa. Para Karkotli (2002), a *Social Accountability International* (SAI) concebeu o programa SA 8000 para possibilitar às organizações os meios para assegurar aos clientes que os seus bens ou serviços são produzidos sob condições humanas de trabalho e em uma organização socialmente responsável.

Nesse contexto, faz-se necessário tentar responder na teoria e também na prática o que significa, no mundo empresarial, ser uma organização socialmente responsável. A propósito, Arruda *et al* (2005, p. 20) comentam a diferença de interpretação inclusive nos diferentes idiomas, por exemplo, em português se conceitua como responsabilidade, o inglês traduz em duas palavras distintas: *responsibility* e *accountability*. “*Responsibility* refere-se àquilo por que um indivíduo se sente intimamente responsável, a ponto de levá-lo a julgar-se a si mesmo com relação aos seus ideais e a sua consciência, relacionado à esfera privada, íntima de cada indivíduo”. Já o termo *accountability* faz referência “à prestação de contas que um deve fazer ao outro devido a uma obrigação ou compromisso assumido”, conexas ao envolvimento político-social. Uma interpretação destaca a dimensão interna do conceito, ou seja, a responsabilidade interna, enquanto a outra enfatiza a dimensão externa.

Para Tinoco (2001, p. 124), “algumas normas internacionais vêm sendo criadas por órgãos ou instituições específicas, principalmente organizações não-governamentais e organismos multilaterais”, com intuito de desenvolver e consolidar um conjunto de padrões e indicadores aceitáveis no que se reporta aos aspectos éticos e de responsabilidade social.

O primeiro passo para a certificação das empresas cidadãs, segundo Melo Neto e Froes (1999), foi dado pelos ingleses por meio da criação das normas BS 8800 (refere-se à garantia das condições adequadas de segurança e saúde para os empregados) e SA 8000, que se assemelha a uma ISO para a área social. A SA 8000 é uma norma internacional que avalia o grau ético e de responsabilidade social de uma empresa, e está em vigor desde 10 de outubro de 1997, após quatro anos de trabalho realizado pela Agência de Acreditação do Conselho de Prioridades Econômicas (CEPAA), uma agência do Conselho de Prioridades Econômicas (CEP). O CEP é uma organização não-governamental dedicada à responsabilidade social e igualdade social, com sede em Nova York (FELIPE, 2001). A norma reflete as convenções da Organização Internacional do Trabalho (OIT), a Declaração Universal dos direitos Humanos e a Convenção da ONU sobre os direitos da criança, contendo em seus critérios requisitos de conformidade com leis nacionais e requisitos subscritos pela empresa.

Também, em 1997, o CEP criou uma agência de credenciamento, atualmente conhecida como Responsabilidade Social Internacional (SAI), a qual também elabora, atualiza, credencia órgãos de certificação da SA 8000 e realiza treinamento aos consultores e pessoas ligadas à norma. Seus requisitos de um sistema de gestão podem ser aplicáveis a todas as organizações em diferentes condições geográficas, econômicas, culturais e sociais.

Para Spers (2005, p. 2), “o ‘coração’ da norma é acreditar que todos os lugares de trabalho devem ser geridos de forma que os direitos humanos básicos sejam assegurados e que a gerência esteja preparada a assumir esta responsabilidade”. Trata-se de uma norma para administrar, auditar e certificar a responsabilidade social, principalmente nas questões relacionadas ao ambiente de trabalho, e tem por objetivo melhorar as condições de trabalho em âmbito global, buscando a maior integração entre organizações de trabalho e direitos humanos de todo o mundo.

A conformidade aos requisitos da norma é evidenciada por uma certificação de 3ª parte. Segundo Felipe (2001), a SA 8000 assemelha-se ao modelo da ISO 9001 e ISO 14000, utilizando-se de um sistema de gestão que inclui definição da política da empresa, planejamento, elaboração e implementação da documentação (manual, procedimentos, instruções e registros), verificação de não-conformidades e implementação de ações corretivas e preventivas, auditorias internas e a auditoria de certificação.

Como já referido, esta norma possui estrutura similar à das ISO 9000 e 14000, isto é, envolve um representante da alta administração para coordenar o programa, a análise crítica periódica, o planejamento e implementação, o controle de fornecedores de materiais e serviços, o processo de ação corretiva, a comunicação com as partes interessadas e a existência de registros. Uma das especificidades da SA 8000, entretanto, é a exigência de que o funcionário eleito pelos demais os represente na implantação e acompanhamento da norma. Leipziger (2003) apresenta um quadro no qual ressalta as diferenças entre a ISO e a SA 8000, como segue:

<i>ISO</i>	<i>SA 8000</i>
Critérios de sistema de gestão	Critérios de desempenho e sistemas de gestão
Padrões desenvolvidos primeiramente em âmbito nacional, e após, harmonizado	Norma mundial desde o início
Foco menor nas entrevistas com trabalhadores	Entrevistas com trabalhadores constituem evidência. Foco central na auditoria
Em geral cada seção da norma é diversa	As partes da norma se relacionam entre si

Quadro 03: Diferenças entre os padrões ISO e a norma SA 8000

Fonte: Leipziger (2003, p. 19)

Conforme Karkotli (2002, p. 48), o SAI considera que as organizações têm situações e objetivos diferenciados, específicos e de diferentes segmentos. Para tanto, o programa SA 8000 estabeleceu duas formas distintas. Assim, se o empreendimento envolve vendas a varejo se tornará um membro da SA 8000 e, se for um fabricante ou um fornecedor, adotará um

programa para obter a certificação da SA 8000, primeiramente por treinamento e, a seguir, pela verificação feita por um auditor de certificação credenciado pela SAI.

Quanto à metodologia para a implantação da norma SA 8000, Spers (2005) identifica algumas etapas que geralmente são seguidas: ler e obter informações sobre a norma; indicação pelo principal executivo da empresa de um coordenador que irá acompanhar e supervisionar todos os trabalhos da norma; análise crítica inicial das ações de responsabilidade social desenvolvidas pela organização; elaboração e apresentação do plano de implantação da norma, personalizado e adequado à realidade da organização; estruturação das equipes de trabalho que participarão da implementação do sistema de gestão; capacitação (treinamento) das equipes de trabalho.

Karkotli (2002) frisa que a empresa precisa, então, preencher um módulo de auto-avaliação e outros instrumentos e formular o seu próprio programa de gestão e, que após, operacionalizado, poderá solicitar uma pré-avaliação da auditoria. Se forem necessárias ações corretivas, a empresa terá tempo suficiente para aprimorar as políticas de recursos humanos, segurança e manutenção, segundo os padrões do SA 8000. Após verificação dos relatórios pelo SAI, a empresa estará pronta para ser verificada pelo auditor da certificação.

A norma SA 8000, basicamente, está estruturada em nove requisitos que fornecem padrões transparentes, mensuráveis e verificáveis para certificar o desempenho de empresas em nove áreas essenciais (conforme os *sites*: www.sa-intl.org e www.ethos.org.br):

1. trabalho infantil: proíbe trabalho infantil (menores de 15 anos na maior parte dos casos) As empresas certificadas devem também alocar fundos para a educação de crianças que possam perder seus empregos como resultado desta norma;
2. trabalho forçado: os trabalhadores não podem ser coibidos a deixar os seus documentos de identidade ou pagar depósitos como condição para obterem o emprego;
3. saúde e segurança: as empresas devem obedecer a padrões básicos de ambiente de trabalho saudável e seguro, incluindo o fornecimento de água potável, banheiros limpos, equipamentos de segurança adequados e treinamento necessário;
4. liberdade de associação e direito à negociação coletiva: protege os direitos dos trabalhadores de unir-se e formar associações para negociar coletivamente, sem temer represálias;

5. discriminação: nenhuma discriminação a partir de raça, classe social, nacionalidade, religião, deficiência, sexo, orientação sexual, idade, associação a sindicato ou afiliação política;

6. práticas disciplinares: proíbe castigo corporal, c2oerção física ou mental ou, ainda, abuso verbal;

7. jornada de trabalho: estabelece o máximo de 48 horas de trabalho por semana, com pelo menos, um dia de folga e, o máximo de 12 horas extras por semana com remuneração diferenciada;

8. remuneração: devem atender os mínimos padrões legais e fornecer renda suficiente para as necessidades básicas dos colaboradores e proporcionar alguma renda extra;

9. sistema de gestão: define procedimentos para a implementação efetiva pela administração, revisão da conformidade à SA 8000, desde a determinação de pessoas responsáveis até a manutenção de registros, solução de problemas e a adoção de ações corretivas.

Na concepção de Leipziger (2003), os sistemas de gestão da SA 8000 são de fundamental importância. Recomenda que este requisito seja o primeiro a ser implantado e sugere o modelo baseado em: planejamento, execução, verificação e decisão. Comenta, também, que o segredo do planejamento é priorizar as áreas problemáticas e que a norma é um sistema de melhorias contínuas, pois congrega experiência de funcionários, *stakeholders*, auditores, entre outros, e a mesma demanda de revisões gerenciais periódicas na intenção de prevenir problemas futuros.

É salutar destacar que todos os requisitos devem ser compreendidos e implementados em todos os âmbitos da organização, bem como os funcionários devem exercer uma função ativa em sua implementação. Leipziger (2003, p. 96) descreve que “o treinamento é um aspecto fundamental da SA 8000, porque promove a colaboração e o comprometimento dos trabalhadores” e pode contribuir como “ponte para as partes interessadas”.

No que se refere aos fornecedores, Leipziger (2003, p. 91) descreve que, “o controle de fornecedores é um dos aspectos mais complexos e essenciais da SA 8000”, e quanto mais longa for a cadeia de fornecimento, mais complicada será a localização de problemas, entretanto “a maioria dos fornecedores espera a promessa de contratos longos e até mesmo tratamento preferencial” (p. 92). Também, as mudanças na legislação e o amadurecimento da

consciência cidadã do consumidor estão forçando as empresas a desenvolverem as questões sociais ao longo da cadeia de fornecimento, uma vez que esse diferencial pode ser determinante para a escolha do seu produto.

As organizações interessadas em comprovar o atendimento aos requisitos da norma são submetidas a auditorias por técnicos autorizados, sendo que o certificado só é concedido àquelas organizações que cumprem totalmente os requisitos da norma. É oportuno lembrar, segundo Karkotli (2002), que o certificado da SA 8000, obtido após processo de auditoria específica, terá validade por três anos, com uma supervisão a cada seis meses.

A auditoria, de acordo com Tinoco (2001, p. 123) “é de fundamental importância para a segurança dos agentes sociais, em relação às atividades desenvolvidas pelas organizações, inclusive para os gestores e controladores dessas entidades”. A propósito, Leipziger (2003, p. 165) afirma que “auditoria é ao mesmo tempo uma ciência e uma arte”, e que o profissional da Contabilidade poderá exercer um novo papel, pois o “futuro da SA 8000 envolve o estabelecimento de um novo tipo de auditor: o auditor híbrido, que combina o treinamento de um auditor profissional com a sensibilidade de um membro de uma ONG”.

A aceitação e a busca pela SA 8000 é crescente; talvez porque as organizações e seus *stakeholders* estão descobrindo os benefícios que podem ser alcançados por meio das alternativas de responsabilidade social contidas na norma. Observam-se alguns benefícios decorrentes da implantação da norma: melhoria nas relações com instituições e nas negociações coletivas; ferramenta para educar trabalhadores sobre seus direitos e deveres; consciência pública das organizações em assegurar condições humanas de trabalho; eleva e solidifica a imagem da empresa; melhoria no desempenho da gestão e dos colaboradores, bem como no recrutamento e retenção dos mesmos; garantia e credibilidade para decisões éticas de compra; entre outros (conforme o *site* www.sa-intl.org).

Neste contexto, a preocupação com a saúde e a segurança como meio de evitar acidentes e doenças provocadas pelas condições de trabalho, poderá evitar efeitos acentuados nos colaboradores e também na imagem organizacional na comunidade e no mundo empresarial. Neste sentido, as leis resguardam o bem-estar físico e emocional dos colaboradores e são um incentivo inegável. Muitas empresas são motivadas a fornecer condições de trabalho saudáveis em virtude de sua sensibilidade às necessidades e aos direitos do trabalhador (BOHLANDER *et al*, 2005).

Outro exemplo é a participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados da empresa determinada pela Constituição de 1946 e de 1967 e transformada na Lei nº. 10.101, em 19 de dezembro de 2000 pelo governo federal, que permite o uso do Programa de Participação nos Resultados (PPR) como forma de gestão, alinhando os objetivos estratégicos da organização com incentivos aos seus colaboradores, que se comprometem com estes objetivos, servindo de instrumento para integrar o capital e o trabalho, bem como incentivar a produtividade proporcionando que empresa e colaboradores possam atingir seus objetivos. De acordo com Wood Jr. e Picarelli Filho (1999), a remuneração por resultados costuma combinar um sistema de bônus com a prática da administração participativa e, tanto a forma de traduzir os resultados em prêmio como as metas, às quais é vinculado o recebimento dos bônus, são previamente negociadas entre a direção da empresa e os funcionários.

Para Pontes (1995), a preocupação dos colaboradores em atingir as metas estabelecidas beneficiará eles próprios pelo adicional financeiro percebido, bem como a empresa por meio das melhorias, podendo ser considerado um fator de motivação dos funcionários e gerentes, pois, além de gerar melhorias nas organizações, motiva os colaboradores por meio da recompensa econômica com a gratificação emocional (BRONDANI; SILVA, 2003). Marinakis (1997) observa que a aplicação adequada desses programas possibilita um grande salto na gestão de recursos humanos e políticas salariais das empresas, como potencial para melhorar o desempenho das mesmas. O PPR, no entanto, como programa destinado a aumentar a produtividade ou a diminuir os custos de pessoal e compartilhar lucro com os colaboradores, necessita de padrões de medidas efetivas, justas e precisas (BOHLANDER *et al*, 2005).

Também vale notar a contribuição de Spers (2005), quando transcreve alguns benefícios da prática da norma, entre eles a melhoria do relacionamento endógeno propiciando maior produtividade e comprometimento, sinergia com a comunidade e com o meio ambiente, ampliação da permanência no mercado por meio da fidelidade de clientes comprometidos socialmente. O grande motivador, no entanto, é o custo da não-observância, pois não fazer nada para tratar o lado social da cadeia de fornecimento expõe as empresas, arriscando assim sua ruptura.

A norma SA 8000 vem construindo uma nova história já em mais de 47 países. Conforme os dados do *site* www.cepaa.org em 30/12/05, no mundo existem 763 organizações certificadas, no Brasil 82 e no Estado do Rio Grande do Sul, a cada ano mais empresas

buscam a certificação, por motivos diversos. Neste sentido, o estudo buscou identificar algumas questões relevantes que motivam as instituições a promover a responsabilidade social como um elemento intrínseco no alinhamento organizacional. Cabe ainda destacar algumas constatações quanto a norma SA 8000:

- 1) O Estado do Rio Grande do Sul é o segundo colocado em número de empresas que atualmente estão certificadas, representando 11% do total de empresas brasileiras certificadas com a norma SA 8000, conforme pode ser observado na figura 07.

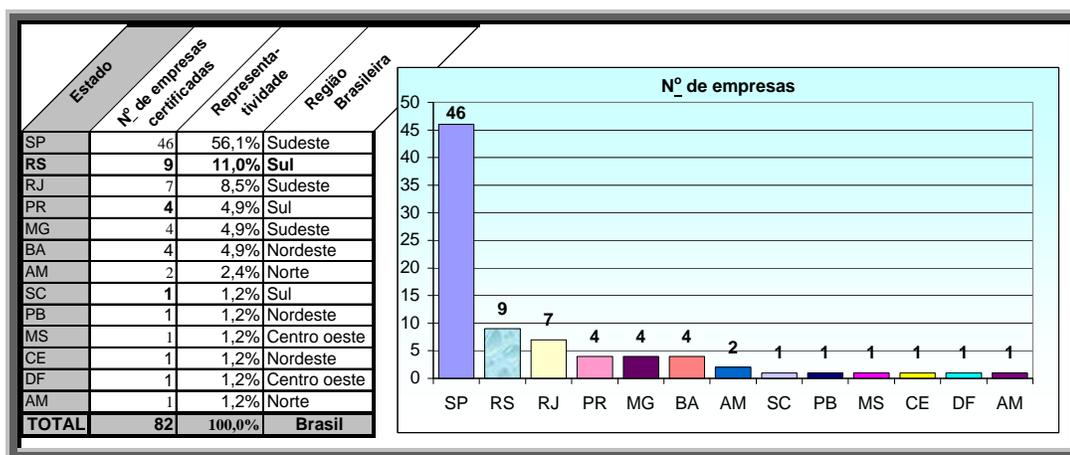


Figura 07: Classificação dos Estados por nº de empresas certificadas

Fonte: adaptado dos sites: <http://www.sa-intl.org> e <http://www.cepa.org>

2) Observou-se também, conforme o figura 08, que a Região Sudeste ocupa a primeira classificação quanto ao número de empresas certificadas, com 57 empresas, representando 70% das 82 empresas brasileiras certificadas com a norma SA 8000. A Região Sul é a segunda colocada com 14 empresas, representando 17% do total das empresas brasileiras certificadas.

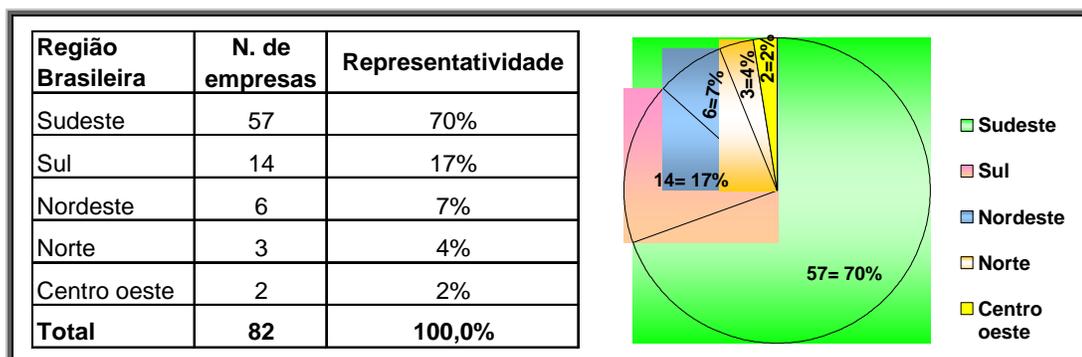


Figura 08: Classificação das regiões brasileiras pelo nº de empresas certificadas

Fonte: adaptado dos sites: <http://www.sa-intl.org> e <http://www.cepa.org>

- 2) A Petrobrás possui o maior número de empresas do grupo certificadas com a norma SA 8000 no mundo (7 empresas), sendo que 57% estão localizadas no Brasil, mas nenhuma no Estado do Rio Grande do Sul. Duas estão localizadas na Bolívia e uma na Argentina.

	Empresa do grupo Petrobrás	Região	País	
1	Petrobrás - Refinaria Duque de Caxias	Duque da Caxias - RJ	Brasil	57%
2	Petrobrás - Refinaria Gabriel Passos	Rod.Fernão Dias-BR381-SP	Brasil	
3	Petrobrás - Refinaria de Paulínia-Replan	Paulínia - SP	Brasil	
4	Petroleo Brasileiro S.A. - Petrobrás Lubnor	Fortaleza - CE	Brasil	
5	Petrobrás Bolívia Refinacion S.A.	Santa Cruz de la Sierra	Bolívia	29%
6	Petrobrás Bolívia S.A- Activos San Alberto y San Antonio	Santa Cruz de la Sierra	Bolívia	
7	Petrobrás Energia SA (Genelba)	Buenos Aires	Argentina	14%

Quadro 04: Nº de empresas do grupo Petrobrás certificadas com a SA 8000

Fonte: adaptado dos *sites*: <http://www.sa-intl.org> e <http://www.cepaa.org>

4) A Itália, atualmente, tem maior número de empresas certificadas (260 empresas) e destas, 42, representando 16,15%, são cooperativas, associações e consórcios. No Brasil e no RS no momento não há nenhuma organização em forma de associação ou cooperativa certificada com a norma.

Ainda nesta linha de considerações, Leipziger (2003, p. 162) complementa que as alianças desenvolvidas pelos interessados na implementação da SA 8000 terão importantes ramificações na promoção do desenvolvimento do mundo inteiro, e “os governos cada vez mais pretendem alavancar o seu auxílio contando com os esforços do setor privado. A SA 8000 pretende tratar as questões do emprego gerando importantes conseqüências para o desenvolvimento”. Ainda a mesma autora destaca que, “as empresas que hoje adotam a SA 8000 estarão à frente da competição quando surgir a nova legislação que as obrigue a se tornarem mais responsáveis socialmente” (p. 166).

Por fim, a responsabilidade social vem se tornando uma questão a ser implementada de forma emergente. Nota-se, porém, necessidade do alinhamento integrado entre as dimensões da organização e o desenvolvimento de uma cultura organizacional orientada para a responsabilidade social, estimando-se que o alinhamento pode contribuir de forma contundente na performance da organização, removendo obstáculos e adicionando incentivos e mecanismos de suporte, a exemplo da norma SA 8000, que encoraja a participação de todos os setores na melhoria das condições de trabalho e de vida em um ambiente cada vez mais competitivo e globalizado. É uma questão ética em si, tornando-se fundamental na construção de uma sociedade mais justa e fraterna para todos.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A busca pelo conhecimento sempre foi um anseio do ser humano desde o início da civilização. Esta vontade talvez seja a propulsora de sua ânsia de saber, saber-fazer no intuito de fazer-saber e, assim, conduzi-lo aos seus objetivos. Daí surge a necessidade do método como um caminho a percorrer em busca do conhecimento.

Neste capítulo são tratados os métodos da pesquisa, com base na estrutura sugerida por autores como: Beuren (2004), Demo (1995), Gil (1999), Lakatos e Marconi (1996, 2003), Minayo (2002), Mota (2003), Vergara (2000) e Triviños (1987), a partir da orientação filosófica da pesquisa, classificação, método e técnica de pesquisa. Também são apresentados o universo e a amostra, bem como o processo de coleta, tratamento, análise e interpretação dos dados e, para melhor visualizar os processos, é demonstrado o desenho da pesquisa, seguido das limitações do método. Evidencia-se que o estudo está fundamentado na perspectiva filosófica humanista, conforme a reflexão de Hughes (1980), e é caracterizado como uma pesquisa qualitativa na área das Ciências Sociais, com o apoio teórico da fenomenologia.

3.1 Orientação Filosófica da Pesquisa

Desde os primórdios os homens buscam adquirir conhecimentos acerca do mundo em que vivem, mediante observações, entendimentos e ações relacionadas com a realidade que compõe o mundo, que, por sua vez, evolui e é dinâmico. Segundo Gil (1999, p. 19), “pela observação o homem adquire grande quantidade de conhecimento. Valendo-se dos sentidos, recebe e interpreta as informações do mundo exterior”. Em vista disto, a humanidade tem

como desafio observar e entender a natureza, os relacionamentos entre os acontecimentos e também compreender o comportamento das pessoas em relação a esses elementos.

Ao refletir sobre conhecimento, sua diversidade e multiplicidade, Morin (1999, p. 18) contribui afirmando que o conhecimento é “um fenômeno multidimensional, de maneira inseparável, simultaneamente físico, biológico, cerebral, mental, psicológico, cultural, social.” Ao tratar das várias comunidades do saber, Santos (1989) descreve que o conhecimento científico é produzido numa abordagem específica, ou seja, na comunidade científica, que também é heterogênea e complexa, e opera em um sistema aberto às determinações de alguns dos contextos estruturais, como: trabalho, cidadania e mundialidade.

Gil (1999, p. 20) contribui ao descrever a ciência como uma forma de conhecimento, o qual pode ser caracterizado como conhecimento: objetivo, racional, sistêmico, geral, verificável e falível.

No entendimento de Santos (1989), a ciência é um conjunto de práticas que pressupõe certo número de virtudes, tais como a imaginação e a criatividade. Gil (1999) argumenta que as ciências podem ser classificadas em duas grandes categorias: formais e empíricas; sendo que as ciências empíricas podem ser classificadas como naturais e sociais.

Uma das questões vitais da Ciência Social decorre da relação do individual para o coletivo. Hughes (1980, p. 49) esclarece que “as Ciências Sociais lidam com grupos de vários tipos, instituições, culturas, sistemas inteiros de interação e processos, os quais, nessas perspectivas, são fenômenos coletivos antes de serem fenômenos individuais”, acrescentando que a “realidade social, em suma, transcende os indivíduos”. Demo (1995, p. 134) contribui ao relatar que “toda a pesquisa social supostamente dirá algo sobre a realidade, caso contrário, não seria social”.

Nas Ciências Sociais existe uma identidade entre sujeito e objeto quando a pesquisa tem em sua composição seres humanos que se comprometem e tornam-se parte do objeto e não-somente sujeitos do processo. Ela transita por interesses e visões historicamente construídas, impulsionando a pesquisa para o aperfeiçoamento do conhecimento científico.

No que concerne à orientação filosófica da pesquisa, emerge a abordagem humanista (HUGHES, 1980) e tem como base um conjunto de premissas de ordem ontológica (trata do ser enquanto ser; afirmações a respeito daquilo que existe), epistemológica (explica como a

realidade e o conhecimento é apreendido pelo indivíduo) e da natureza humana, conforme a concepção de Burrell e Morgan (1979). Estas premissas não são isoladas entre si e nem devem ser respondidas por meio da investigação empírica; são questões que requerem discussão e debates filosóficos. Nota-se, ainda, que a orientação filosófica representa a percepção da realidade presente na mente do pesquisador, sua postura teórica e a natureza do fenômeno a ser investigado (MINAYO, 2002).

Para Hughes (1980), o conhecimento das pessoas só pode ser alcançado por procedimentos interativos, com base na recriação das experiências e percepções, pois considera-se basilamente a ação humana na integração da responsabilidade social como elemento essencial do alinhamento organizacional, que precisam ser percebidos pelo cientista social, pois envolvem aspectos relacionados às pessoas, às estratégias e ao processo cognitivo dos indivíduos, demonstrando as singularidades que constituem a história humana.

Os pressupostos epistemológicos desta pesquisa, fundamentados em Burrell e Morgan (1979), são interpretados numa perspectiva subjetiva (realidade social) e de conflito (comportamento humano), concatenados pelo paradigma do neo-humanismo. Com base nesta lógica, o mundo social das organizações certificadas pela SA 8000 pode ser entendido como um ambiente natural de interação humana, considerando, assim, duas esferas da existência humana, uma ligada aos aspectos naturais e de sustento do indivíduo e outra ligada aos relacionamentos interpessoais, tendo na linguagem seu elemento basilar.

Quanto aos pressupostos de natureza humana, cabe salientar que os seres humanos são os atores sociais interpretando seus papéis e orientando suas ações de modo que tenham significado para eles. A pesquisa em questão buscou compreender a realidade a partir da vida humana, proporcionando afirmações a respeito daquilo que existe. Nas relações operadas pela linguagem, predomina o nominalismo, representando a importância do conhecimento conexo à compreensão mútua e à emancipação, em busca da modificação do *status quo*.

3.2 Classificação da Pesquisa

No processo de pesquisa, trabalha-se com a linguagem científica das construções lógicas e conceitos que servem para ordenar os objetos e os processos. Minayo (2002, p. 25)

destaca que “a pesquisa é um labor artesanal, que não prescinde da criatividade, se realiza fundamentalmente por uma linguagem fundada em conceitos, proposições, métodos e técnicas, linguagem esta que se constrói com um ritmo próprio e particular”.

Entende-se por metodologia o roteiro do pensamento e a prática utilizada para abordar a realidade, como articuladora entre conteúdos, pensamentos e existência. Ela inclui as teorias da abordagem, as técnicas que tornam possível a construção da realidade e a criatividade do investigador. As técnicas deixam a pesquisa formal, enquanto que a criatividade e a quebra de paradigmas enobrece as ciências. A investigação, entretanto, nasce de um problema com uma questão de algo real e demanda a concepção de novos referenciais.

Há várias taxionomias relacionadas aos aspectos metodológicos utilizados pelos autores. Este tópico, no entanto, apresenta os aspectos metodológicos do presente estudo referentes à classificação da pesquisa quanto a sua natureza, abordagem do problema, objetivos e procedimentos técnicos.

Do ponto de vista de sua natureza, segundo Lakatos e Marconi (1996, p. 19), a pesquisa classifica-se como aplicada, pois tem como objetivo gerar conhecimentos para a aplicação prática, direcionados à solução de problemas específicos. O presente estudo, então, tem como objetivo gerar conhecimentos que contribuam para a gestão das organizações, por intermédio do exame em caráter científico do alinhamento organizacional e da responsabilidade social, tomando por base organizações certificadas pela norma SA 8000, de tal maneira que os seus resultados possam ser aplicados na solução de desafios que ocorram no seu cotidiano.

Quanto à forma de abordagem do problema, as pesquisas podem ser classificadas como quantitativa e qualitativa, pois muitas vezes se complementam. Quanto à pesquisa caracterizada como quantitativa, os processos de coleta e análise de dados são separados no tempo. A coleta antecede a análise e, geralmente, os dados são submetidos a um tratamento estatístico, com auxílio de meios eletrônicos, ao contrário da pesquisa qualitativa, na qual a coleta e a análise se combinam, numa constante interação dinâmica de retroalimentação e reformulação (TEIXEIRA, 2003).

Conforme argumentações de Triviños (1987), Silva e Menezes (2000), Minayo (2002) e Beuren (2004), o presente estudo caracteriza-se, predominantemente, como uma pesquisa social qualitativa do tipo fenomenológica, na medida em que há uma relação dinâmica entre a

realidade (compreendida, interpretada e comunicada) e o sujeito, envolvendo o homem e suas intrincadas relações sociais, estabelecidas em diversos ambientes.

Caracteriza-se como pesquisa qualitativa, pois não prescinde de instrumentos estatísticos no processo de análise do problema e, conforme Minayo (2002, p. 21), “responde a questões muito particulares. Ela se preocupa, nas Ciências Sociais, com um nível de realidade que não pode ser quantificado”. Aborda basicamente o enfoque interpretativo, pois leva em consideração o comportamento e as percepções das pessoas inseridas nas organizações em estudo, buscando um significado a ser revelado.

Dessa perspectiva surgem três características fundamentais estudadas na pesquisa: a visão sistêmica dos fenômenos; a abordagem dedutiva, partindo dos argumentos gerais para os particulares, principalmente na análise dos resultados das entrevistas; e a naturalística, pois o investigador não teve interferência na realidade dos agentes pesquisados. Estes aspectos mantêm coerência com o paradigma humanista de Hughes (1980) e do neo-humanismo de Burrell e Morgan (1979).

A fenomenologia observa a realidade e a descreve, apresenta-a como ela se encontra, sem o propósito de introduzir-lhes transformações substanciais. Ao desenvolver o presente estudo, pretendeu-se descrever, decodificar e traduzir o sentido, e não a frequência de eventos e fenômenos do mundo social (TEIXEIRA, 2003), pois num contexto empresarial conturbado, faz-se necessário levar em consideração o problema da subjetividade na construção de qualquer modelo conceitual e a complexidade do processo decisório.

A integração entre os atores sociais das organizações da amostra propiciou a conexão entre a instrumentalização do alinhamento organizacional e a subjetividade da responsabilidade social, destacando que estas organizações demonstram ser complexas e com características distintas no processo de gestão. Nesta linha buscou-se, por meio da observação dos fenômenos genéricos, uma atitude cognitiva que procura a essência primeira em seu objeto: os fenômenos (MEZZARROBA; MONTEIRO, 2003).

Do ponto de vista de seus objetivos, conforme a descrição de Gil (1999), as pesquisas podem ser exploratórias, descritivas e explicativas. A presente pesquisa pode ser considerada exploratória pois, segundo Gil (1987, p. 44), “tem como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias, com vistas a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores” e, desse modo, propiciou uma visão geral

acerca da incorporação da dimensão social no contexto da SA 8000, bem como estabeleceu as relações entre suas variáveis no que reporta à responsabilidade social e ao alinhamento organizacional.

A pesquisa também pode ser caracterizada como descritiva pois, com base na concepção de Gil (1999), ao descrever as características de determinada população, e ao observar os fatos, registrá-los, classificá-los, analisá-los e interpretá-los, exigiu da pesquisadora uma precisa delimitação da amostra representada pelas empresas gaúchas certificadas pela SA 8000, bem como de técnicas, métodos, modelos e teorias que orientaram a coleta e interpretação dos dados (TRIVIÑOS, 1987).

Do ponto de vista dos procedimentos técnicos, com base na fundamentação de Gil (1999) e Triviños (1987), a presente investigação configura-se num estudo de multicasos e pesquisa documental. Um estudo de multicasos porque envolveu a pesquisa nas oito empresas gaúchas certificadas pela SA 8000, até 30/12/2005. Yin (2001) descreve que um estudo multicasos, numa investigação empírica, busca pesquisar um fenômeno contemporâneo no contexto da vida real, notadamente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos.

Também se classifica como uma pesquisa documental de fontes primárias, (LAKATOS; MARCONI, 2003), pois foram manuseados documentos escritos que ainda não tinham recebido um tratamento analítico na perspectiva do que foi desenvolvido nesta pesquisa, como: manuais de procedimentos, certificações, relatórios gerenciais, balanços sociais, relatórios de pesquisa, e outros relacionados à temática em estudo.

3.3 Universo e Amostra da Pesquisa

Beuren (2004, p. 118) define a população ou universo da pesquisa como a “totalidade de elementos distintos que possui certa paridade nas características definidas para determinado estudo”. Na concepção de Vergara (2000), a população representa um conjunto de elementos com características relacionadas ao objeto de estudo.

Em relação à amostra, esta pode ser interpretada como uma parte selecionada do universo, por meio da definição de critérios. Para Vergara (2000, p. 50), “a amostra é uma

parte do universo escolhida segundo alguns critérios de representatividade”, e pode ser classificada como probabilística ou não probabilística.

A propósito, Beuren (2004, p. 56) descreve que “a pesquisa nas Ciências Sociais, de modo geral, e nas Ciências Contábeis, de modo particular, abrange um universo de elementos tão grande que se torna impossível considerá-los em sua totalidade”, entretanto, para que ela seja representativa e obtenha validade científica, faz-se necessário observar os preceitos da teoria da amostragem, sendo que a amostra é parte do universo escolhido, conforme alguns critérios de representatividade, como já foram referidos.

No estudo em questão, o universo é formado pelas empresas certificadas com a norma SA 8000, até 30 de dezembro de 2005. Foram voluntariamente certificadas 763 organizações de 47 países, das quais 82 estão localizadas no Brasil, o que representa 10,7% do total das certificadas, ocupando a 4ª posição. O primeiro lugar do *ranking* de empresas certificadas atualmente é ocupado pela Itália, com 260 empresas certificadas, representando 34,1% do total mundial, em segundo lugar a Índia com 111 (14,5%) e a terceira colocada é a China com 106 (13,9%). Na figura 09, pode-se visualizar a evolução das certificações com a norma SA 8000, no período de três anos.

<i>Certificação / Ano</i>	<i>Ano 2003</i>	<i>Ano 2004</i>	<i>Crescimento 2003/2004</i>	<i>Ano 2005</i>	<i>Crescimento 2004/2005</i>
Países com empresas certificadas	36	45	25%	47	4,44%
Total de empresas certificadas					
- No mundo	258	572	121,70%	763	33,39%
- No Brasil	34	65	91,20%	82	26,15%
- No Rio Grande do Sul (RS)	5	8	60%	8	0%

Figura 09: Crescimento do número de certificações da SA 8000

Fonte: adaptado do *site* <http://www.cepaa.org>.

Para viabilizar o estudo, foi extraída uma parte da população, ou seja, uma amostra, definida por critérios de conveniência, portanto, não probabilística, formada pelas oito empresas certificadas que estão localizadas no RS, as quais representam 9,75% das empresas brasileiras certificadas, sendo que a certificação SA 8000 foi a condição básica para a escolha da amostra. As organizações integrantes da amostra estão identificadas no quadro 05.

Cabe destacar que nas informações constantes no *site* <http://www.sa-intl.org>, ainda se encontra incluída como certificada a empresa Brinox Metalúrgica Ltda., localizada em Caxias do Sul. Ao se fazer o contato na referida empresa, verificou-se que a mesma não está mais certificada com a norma SA 8000 desde junho de 2004 e, provavelmente, ainda consta entre as detentoras da certificação pelo fato da mesma ter validade de dois anos. Independente deste fato, fez-se o diagnóstico nessa empresa nos mesmos moldes das demais organizações, porém os dados não foram somados na pesquisa por não preencher os requisitos definidos para a amostra, mas foram utilizados como informações qualitativas relevantes para o estudo.

Também vale notar que a empresa Braspelco Indústria e Comércio Ltda. (Unidade Frizzo Calçados), presente no *site* da SA 8000, foi adquirida por novos proprietários e passou a ser denominada de Luca Indústria e Comércio de Calçados Ltda., mas a idéia de responsabilidade social e a certificação pela norma SA 8000 já era concebida e foi implantada pelos atuais proprietários, portanto ela permanece certificada e com maior efetividade ainda. Deste modo, as atuais empresas gaúchas certificadas com a SA 8000, que compõem a amostra do estudo, são as descritas no quadro 05.

EMPRESA	ENDEREÇO
Artefatos de Metais Condor Ltda.	Av. Alberto Pasqualini, 1500, centro, Guaporé (RS)
GKN do Brasil Ltda.	Rua Joaquim Silveira, 557 – Porto Alegre (RS)
Kannenberg & Cia. Ltda.	Rodovia Br 471, km 133, Distr.Industrial - Santa Cruz do Sul (RS)
KBH&C Tabacos	Rua Cláudio Mangel, 306, centro - Vera Cruz (RS)
Luca Ind. e Com. de Calçados Ltda.	Rua das Garças, 1390, centro - Nova Esperança do Sul (RS)
Marcopolo S.A.	Av. Rio Branco, 4889, Bairro Ana Rech - Caxias do Sul (RS)
Marelli Móveis para Escritório Ltda.	Br 116, km 142, nº. 11.760 - Caxias do Sul (RS)
Suspensys Sistemas Automotivos Ltda.	Av. Abramo Randon, 1262 - Caxias do Sul (RS)

Quadro 05: Organizações gaúchas certificadas com a SA 8000 até 30/12/05

Fonte: adaptado dos *sites*: <http://www.sa-intl.org> e <http://www.cepaa.org>

Para evitar que as empresas estudadas possam ser identificadas por meio dos resultados apurados, decidiu-se denominá-las de empresas A, B, C, D, E, F, G e H, não respeitando a ordem em que consta no quadro 05. Da mesma forma, a identidade dos respondentes também foi preservada.

Efetuada a definição do universo e da amostra, o passo seguinte é descrever como os dados foram coletados, tratados, analisados e interpretados.

3.4 Coleta de Dados

Ao tratar-se da coleta de dados, Richardson (1999) lembra que é preciso indicar-se o corte no tempo que será feito de forma transversal ou longitudinal. No caso particular, o corte foi transversal, pois a coleta de dados refere-se a um momento específico, não importando a observação ao longo de um determinado período.

Como o referido estudo caracteriza-se como uma pesquisa qualitativa, não foram estabelecidas separações marcadas entre a coleta de informações e sua análise e interpretação. Dessa forma, seu desenvolvimento aconteceu por intermédio da interação dinâmica da pesquisadora com os entrevistados, retroalimentando-se constantemente, explorando com maior profundidade o assunto referido. Assim, os dados foram coletados por meio de entrevistas diretas, semi-estruturadas, efetuadas com, no mínimo, três pessoas por organização, envolvidas com a norma SA 8000, a saber: representante da alta administração, representante dos funcionários e o contador da empresa.

Primeiramente foi enviada por sedex a carta de apresentação da pesquisa (conforme apêndice A) a todas as empresas selecionadas para o estudo, seguindo-se de contato telefônico e/ou por e-mail para a confirmação.

Posteriormente foi efetuada a entrevista direta e aplicação do diagnóstico em forma de *checklist* como pré-teste na empresa Klockner Têxtil Ltda., localizada em Boa Vista do Buricá (RS), que no momento buscava a certificação, como meio de validar o instrumento de pesquisa.

Após validado e revisado o *checklist*, as entrevistas semi-estruturadas foram todas agendadas previamente e desenvolvidas *in loco* nas organizações da amostra, nas quais os entrevistados foram convidados a discorrer/contribuir em cada questão, de forma quantitativa e qualitativa. O *checklist* desta dissertação (conforme apêndice C) foi fundamentado no diagnóstico proposto por Labovitz e Rosansky (1997) e acrescido de mais 24 questões com o propósito de identificar como a responsabilidade social tem sido considerada nas dimensões do alinhamento organizacional nas empresas da amostra. Nessa linha de ação da pesquisa qualitativa, buscou-se, por meio da coleta e análise simultânea das informações, observações e da aplicação do instrumento de pesquisa, detectar as essências primeiras das organizações.

Nesta fase, também, foi realizada uma pesquisa documental de fontes primárias, por meio da verificação em relatórios, manuais de procedimentos, balanços sociais, publicações, relatórios gerenciais, sistema de gestão, *sites*, informativos, entre outros, relacionados à temática em estudo.

3.5 Tratamento dos Dados

A partir da coleta dos dados, iniciou-se o processo de tratamento dos mesmos, o qual aconteceu de forma sistematizada. Primeiramente foram definidos os meios de organizá-los e, posteriormente, analisados com maior profundidade. As percepções dos administradores, funcionários e contadores sobre a responsabilidade social e o alinhamento organizacional obtidas nas entrevistas, foram consideradas na perspectiva de suas atuações na SA 8000.

No intuito de agilizar as entrevistas, 62,5% foram gravadas (com autorização dos entrevistados), sendo que as demais tiveram que ser apontadas manualmente. Em seguida, as mesmas foram transcritas, sistematizadas, codificadas e tabuladas, utilizando-se como modelo a estrutura sugerida por Triviños (1987), Gil (1999), Vergara (2000), Lakatos e Marconi (2003) e Beuren (2004).

Os dados foram tratados tanto de forma quantitativa como qualitativa. Considerando, entretanto, que a presente pesquisa envolveu uma abordagem humanista e de cunho fenomenológico, automaticamente os procedimentos qualitativos foram privilegiados. Salienta-se que a principal preocupação do observador deve estar voltada à compreensão do comportamento humano, examinando, assim, como o mundo é vivido e considera a realidade na concepção dos entrevistados (VERGARA, 2000).

Quanto aos resultados quantitativos, foram tabulados nas dimensões de alinhamento, no contexto geral do alinhamento organizacional de Labovitz e Rosansky (1997) e da responsabilidade social nas empresas da amostra, com base no escalonamento tipo Likert - por grau de efetividade (1 a 10), manifestado pelos entrevistados, evidenciando a existência do mesmo na organização e o grau em que está sendo promovido em cada item do diagnóstico.

3.6 Análise e Interpretação dos Dados

A análise e interpretação de dados conceitualmente distintos, aparecem estreitamente relacionados e, segundo Gil (1999, p. 168),

a análise tem como objetivo organizar e sumariar os dados de forma tal que possibilitem o fornecimento de resposta ao problema proposto para investigação. Já a interpretação tem como objetivo a procura do sentido mais amplo das respostas, o que é feito mediante sua ligação a outros conhecimentos anteriormente obtidos.

A análise e interpretação dos dados da pesquisa levou em conta a situação atual da responsabilidade social e do alinhamento das organizações, por meio da verificação, compreensão e avaliação do grau de equilíbrio entre as dimensões do alinhamento, bem como identificou-se os principais instrumentos que as organizações estão utilizando para sustentar o seu alinhamento. Por fim, relacionou-se o estudo teórico e empírico, sistematizando um ensaio de alinhamento organizacional, no qual a responsabilidade social esteja intrinsecamente inserida.

Quanto ao grau de alinhamento, o mesmo foi identificado por meio do grau de efetividade pontuado nas questões do perfil de diagnóstico do alinhamento organizacional, que está diretamente vinculado com a avaliação acerca de quão adequadamente uma empresa cumpre sua missão, alcança seus propósitos e se adapta a novas e constantes mudanças (KELM, 2003). Considerou-se neste estudo que o grau de efetividade em cada questão do diagnóstico equivale de um (1) a dez (10), sendo o último o maior.

Considerando-se a amostra de oito empresas, foram realizados 24 diagnósticos, com duração média de duas horas e 20 minutos (2h20min) por empresa, conforme a figura 10, sendo que todas as entrevistas foram realizadas pessoalmente pela pesquisadora. A primeira entrevista foi realizada na empresa G, no dia 13 de setembro de 2005, e a última na empresa D, no dia 12 de janeiro de 2006.

Empresa/ Representante	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D	Empresa E	Empresa F	Empresa G	Empresa H	Média Geral
Alta Administração	20 min	45 min	90 min	35 min	57 min	60 min	30 min	60 min	50 min
Contabilidade	75 min	65 min	40 min	35 min	80 min	40 min	25 min	50 min	51 min
Colaboradores	70 min	27 min	45 min	30 min	25 min	30 min	60 min	25 min	39 min
Total de Horas/ Empresa	2h45min	2h17min	2h55min	1h40min	2h42min	2h10min	1h55min	2h15min	2h20min
Média/ entrevista	56 min	46 min	58 min	33 min	54 min	43 min	38 min	45 min	47 min
Total geral de horas na realização dos Diagnósticos => => => => => => => => => => => =>									18h39min

Figura10: Tempo de pesquisa

Observa-se na figura 10 que, em média, o menor tempo de entrevistas (39 minutos) foram as realizadas com os representantes dos colaboradores, já uma média muito semelhante se verificou quanto aos representantes da alta administração e representantes da Contabilidade (50 e 51 minutos, respectivamente). O tempo total das entrevistas foi de 18h39min, não estando computadas as horas de visitas às dependências das organizações, das entrevistas informais, tanto das empresas da amostra como da empresa que não está mais certificada (mas consta na relação da SA) e da empresa pré-teste, bem como as horas de locomoção, pois a empresa mais próxima da residência da pesquisadora foi de 270 km e a mais distante 430 km. Em média foram destinadas 2h20min para a realização da pesquisa em cada empresa, e como todas são de médio e grande porte, e pela importância que deram à pesquisa, este tempo despendido não alterou o seu cotidiano. Porém este tempo, porém, foi valiosíssimo para o aprimoramento do conhecimento da pesquisadora.

Gomes (2000, p. 67) alerta que “essa fase depende de outras que a precedem”. Neste sentido, os dados e informações coletadas contribuíram em muito para responder aos objetivos propostos e estabelecer as conclusões da pesquisa.

3.7 Desenho da Pesquisa

A atividade de pesquisa foi desenvolvida com o propósito de descobrir e construir novos conhecimentos em torno do tema em estudo. Assim, foi relevante desenhar ou projetar o caminho no âmbito geográfico e cronológico percorrido pela pesquisadora. Desta forma, seu desenho a partir da questão norteadora, possibilitou perceber e avaliar as restrições e oportunidades da investigação.

A figura apresentada a seguir, retrata as principais fases e a seqüência lógica e temporal do estudo realizado. Esta é uma estratégia que em muito auxiliou a visualização do passo a passo das etapas e métodos utilizados na pesquisa.

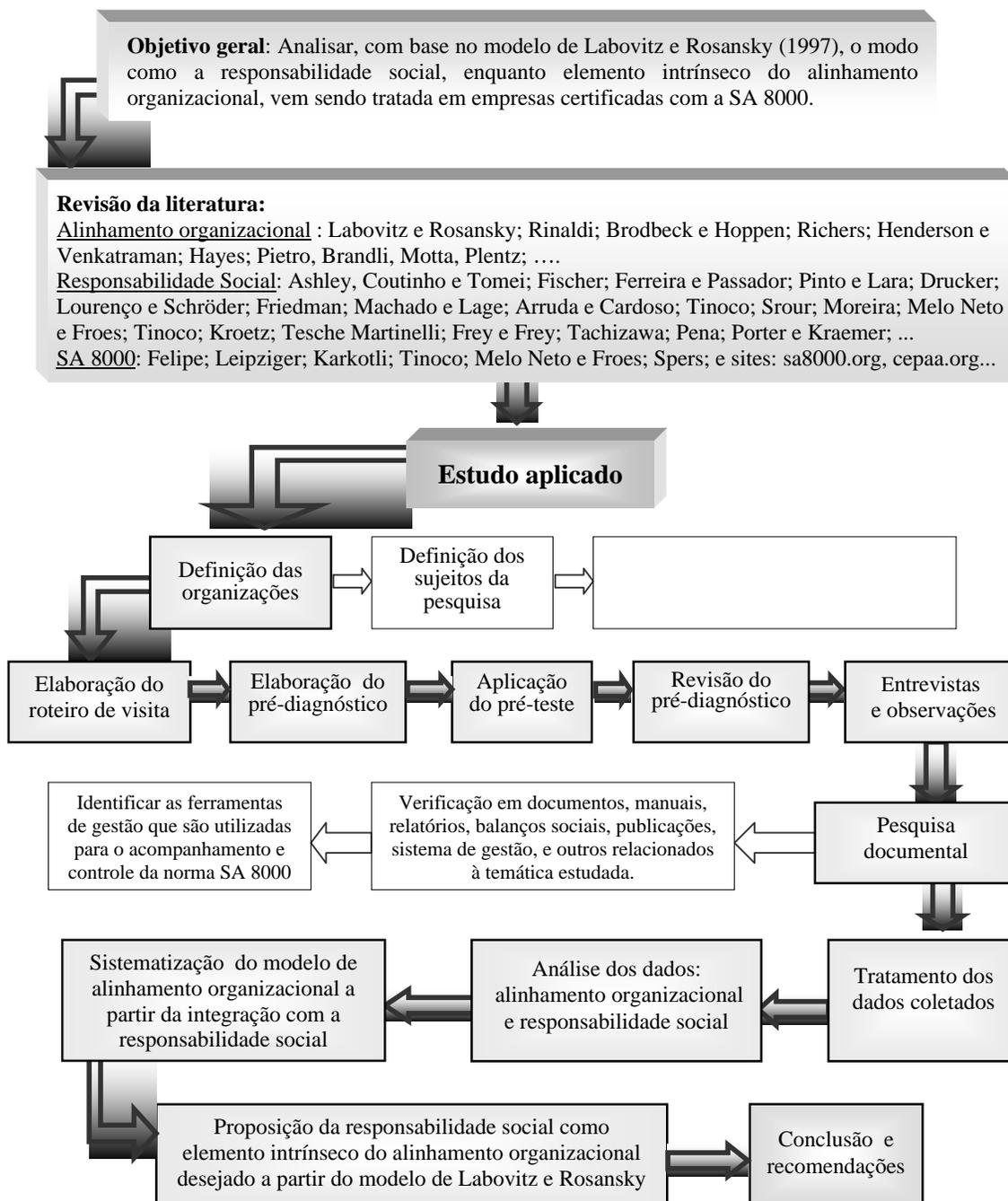


Figura 11: Desenho da pesquisa

3.8 Limitações do Método

Ao descrever sobre o método, Mezzaroba e Monteiro (2003) alertam que existem diferentes métodos de pesquisa. A diversidade de métodos que poderão ser adotados ou criados pelo pesquisador, dependerá do tipo de objeto da investigação e dos argumentos que fundamentam a pesquisa, e será científico desde que apresente transparência, objetividade e possa ser submetido à verificação.

O método utilizado na presente pesquisa, como já mencionado, é um estudo de multicasos, que possibilitou a verificação completa e profunda das variáveis analisadas, entretanto limitou-se às empresas estudadas, não permitindo a generalização plena de seus resultados e conclusões para outras organizações (GIL, 1999, p. 73).

Outra limitação refere-se à restrição na disponibilização de informações em documentos das organizações, principalmente os relacionados as suas estratégias, o que pode ter contribuído para restringir a interpretação de algumas informações obtidas. Grande parte das organizações em estudo não mediram esforços em colaborar com a pesquisa e material técnico para a mesma; no entanto uma das organizações limitou-se a responder as entrevistas e disponibilizar apenas os informativos que são públicos.

Cabe destacar, ainda, que a pesquisa, por ter como base o modelo de Labovitz e Rosansky (1997), foi realizada com base restrita do ponto de vista interno da organização, interpretada a partir da percepção dos entrevistados, independente da legitimidade dos mesmos. Neste sentido, o estudo não abordou a visão de clientes e fornecedores.

4 A RESPONSABILIDADE SOCIAL COMO ELEMENTO INTRÍNSECO DO ALINHAMENTO ORGANIZACIONAL

Neste capítulo são apresentados, analisados, interpretados e descritos os resultados da pesquisa empírica realizada com base na percepção e informações dos gestores, dos contadores e dos representantes dos colaboradores das oito organizações, atualmente certificadas com a norma SA 8000 e localizadas no Estado do Rio Grande do Sul.

Cabe ressaltar que a elaboração da análise desenvolvida tem um caráter subjetivo, visto que os dados coletados com os sujeitos da pesquisa retratam suas percepções, vivências e conhecimentos com relação as suas respectivas organizações. Soma-se a isso, a percepção da pesquisadora, a partir da análise dos elementos qualitativos e quantitativos colhidos. Por ser um estudo direcionado às empresas certificadas com a norma SA 8000, não se tem a pretensão de estender ou generalizar a análise para outras organizações, visto que esta interpretação representa uma abstração teórica e particular das empresas em estudo, dentro de um contexto singular, em tempos distintos e com realidades específicas.

Inicialmente cada uma das organizações é caracterizada e, na seqüência, apresenta-se a análise dos resultados encontrados a partir da contribuição dos 24 entrevistados e do material disponibilizado com relação a cada dimensão do alinhamento organizacional e a responsabilidade social, definido no instrumento de pesquisa (Apêndice 2) aplicado nas organizações. As análises foram realizadas com base nos parâmetros apresentados pelos autores George Labovitz e Victor Rosansky, descritas no seu livro *The power of the alignment* (1997), no que se refere ao alinhamento organizacional, e as questões de responsabilidade social foram integradas no modelo tendo por base elementos identificados na revisão da literatura, visando constatar se a responsabilidade social está entendida como um esforço sistêmico, coordenado e integrado ao alinhamento da organização. Por fim, o fechamento do

capítulo ocorre com a sistematização do modelo de alinhamento organizacional, a partir da integração com a responsabilidade social.

4.1 Caracterização das Organizações - Objeto de Estudo

O comportamento das empresas, por sua natureza e complexidade, não pode ser explicado apenas em termos de estrutura formal; é preciso penetrar através e além delas para descobrir e melhor compreendê-las (ALVES, 1997, p. 7). Neste sentido, as organizações deste estudo, enquanto fenômeno social, evidenciam-se como algo sofisticado e complexo, palco de caracterizações e estudos.

4.1.1 Artefatos de Metais Condor Ltda.

A Artefatos de Metais Condor Ltda., empresa de médio porte, proprietária da marca Jóias Condor, foi fundada em 9 de setembro de 1985, na cidade de Guaporé, segundo pólo nacional da jóia, e está localizada na Av. Alberto Pasqualini, 1500, em uma sede de 3.500m² de área construída, especialmente projetada para fabricação de jóias e assemelhados, tais como: anéis, brincos, pingentes, correntes, pulseiras e outros fabricados em folheados em ouro (amarelo e branco) e prata 925, na proporção de 92,5% de prata pura e 7,5% de liga, sem níquel em sua composição, o que não causa alergias, possuindo garantia de três anos. Além disso, são utilizadas pedras naturais, zircônias, pérolas e strass, que passam por um rigoroso controle de qualidade, e que são adquiridas de fornecedores nacionais e internacionais.

Cada etapa do processo de fabricação recebe um cuidado especial, desde a aquisição da matéria-prima até o consumidor final, colocando-se lado a lado com grandes empresas da Europa e América do Norte (www.jcondor.com.br, 2005). Como confirmação oficial do padrão de qualidade, a empresa conquistou e mantém a certificação ISO 9001, da BSI – *Management Systems*, bem como destaque em diversas pesquisas de opinião. Estabelece, assim, sua política de qualidade com o desígnio de “surpreender os clientes, através da qualidade em produtos e serviços, respeitando o meio-ambiente, buscando continuamente o aperfeiçoamento tecnológico e a satisfação dos colaboradores” (*folder* da empresa).

Esta empresa tem como diretor geral, desde a fundação, o Sr. João Cesar Presotto, que iniciou com uma pequena fabriqueta de jóias em sua casa, transformando-se em uma empresa de porte médio, com aproximadamente 170 colaboradores. Sua estrutura administrativa e operacional, composta por gerentes, encarregados, colaboradores e consultores comerciais, colocam-na entre as principais e mais modernas empresas nacionais de seu segmento, permitindo oferecer aos seus colaboradores as melhores condições de trabalho.

Nesta perspectiva, a empresa iniciou em 2001 um processo para consolidação das suas políticas de responsabilidade social, conquistando a sua certificação da SA 8000 em maio de 2002, aferido pela *Det Norske Veritas* – DNV, resultante de uma política de trabalho transparente e consciente na melhoria do seu ambiente de trabalho e uma atuação socialmente responsável, comprometendo-se a atender todos os requisitos da norma SA 8000, bem como atender, também, as leis nacionais e internacionais aplicáveis, tornando-se a primeira empresa de jóias certificada no Brasil, e uma das poucas do mundo.

Entre os projetos sociais alcançados pela Condor estão: assistência odontológica em gabinete exclusivo da empresa; cursos gratuitos para qualificação profissional; fóruns com colaboradores para apresentação de idéias e sugestões, bem como seminários de conscientização sobre temas ligados à saúde e segurança; uso de cadeiras ergonômicas e mesas remodeladas para todos os colaboradores; ginástica laboral; ambiente de trabalho seguro e saudável (atendendo as NR's do Ministério do Trabalho); ambiente para atividades de convivência e confraternização; ações conjuntas dos colaboradores em *prol* de entidades carentes; e ainda, consciente de sua função ecológica e preocupada em não danificar o meio ambiente, foi a primeira empresa da região que instalou em suas dependências uma estação de tratamento de efluentes (ETE) líquidos e gasosos, utilizando-se dos recursos da natureza e devolvendo-os da melhor forma possível ao meio no qual se encontra.

4.1.2 GKN do Brasil Ltda.

Em 1947, Ricardo Bruno Albarus fundou, na cidade de Porto Alegre-RS, a empresa Albarus & Cia. Ltda., com o objetivo inicial de fabricar dispositivos e artefatos mecânicos de precisão. Com o passar dos anos passou a chamar-se Albarus S.A. Ind. e Comércio e, em 1957, associou-se à Dana *Corporation* (USA). A GKN do Brasil foi consolidada a partir da

associação com a GKN *Industries*, da Inglaterra, criando a DJH-Divisão de Juntas Homocinéticas da Albarus, que iniciou as atividades conjuntas em 1974, produzindo juntas e semi-eixos homocinéticos. A DJH passou a operar como empresa independente em 1988, dando origem à Albarus Transmissões Homocinéticas Ltda. (ATH). Em outubro de 2000, 100% de suas ações foram assumidas pela GKN *Industries*, que possui unidades industriais em países do mundo inteiro e detém 40% do mercado mundial de juntas homocinéticas. Esta transformação abriu à GKN do Brasil um amplo mercado internacional.

Atualmente, a GKN do Brasil tem, em sua presidência, o Sr. Wilson Gomes de Andrade, e opera em duas áreas de manufaturas, a saber: uma instalada em Porto Alegre (em torno de 100 mil m² e aproximadamente 38 mil m² de área construída) e a outra desde 1995 em Charqueadas (ocupa 216 mil m², tendo 6,3 mil m² de área construída). Em 2005 finalizou mais um prédio industrial na fábrica em Porto Alegre, que permitiu melhor adequação às áreas de manufatura e já conta com galerias para contenção de água, posto para recolhimento de efluentes e área para coleta seletiva de lixo, atendendo parâmetros da legislação ambiental. Também incrementou 20% sua capacidade, passando para uma produção diária de 14 mil semi-eixos homocinéticos, e uma média de 3.500.000 semi-eixos homocinéticos por ano. Utilizando-se da estratégia de manter-se mais próxima possível de seus clientes, possui um escritório de vendas em São Paulo e dois centros de distribuição um em Betim-MG e outro em Curitiba-PR.

A GKN *Driveline*, de Porto Alegre, empresa de grande porte, considerada em volume a quarta maior das 49 operações industriais da divisão *Driveline* no mundo (atrás das unidades alemã, espanhola e uma das quatro americanas), que em 2002 responderam por 41% do faturamento global do grupo de US\$ 8,1 bilhões, e que produz anualmente mais de 1,6 milhão de pares de semi-eixos homocinéticos para o mercado interno. Atualmente, 28% do faturamento da empresa são provenientes de exportações e, a médio prazo, a meta é elevar este percentual para 35%.

O principal foco da empresa é a produção e venda de semi-eixos homocinéticos para todos os veículos automotivos do mercado original, de reposição e exportação. Líder de vendas em âmbito nacional, com mais de 80% do mercado de semi-eixos homocinéticos, também tem uma forte presença na América Latina e exporta para vários países. Como estratégia constante, a companhia busca maior competitividade e a prática de níveis de qualidade, além de preços e de novas tecnologias de produto. A conquista e a consolidação do

mercado, cada vez mais competitivo e exigente, viabiliza-se com o contínuo engajamento dos mais de 1.300 funcionários na busca da qualidade.

Este empenho de toda a companhia já rendeu inúmeros reconhecimentos, entre eles:

1994 - Certificação ISO 9001;
1995 - Qualidade Mundial da VW e Prêmio Bronze Dana (Base *Malcon Baldrige*);
1996 - Qualidade Internacional da GMB;
1997 - Prêmio Q1 Ford;
1998 - Certificação QS 9000;
1999 - Qualidade GMB; Qualidade VW/América do Sul; Prêmio DQLA/DQLP, (prata);
2000 - Banas Qualidade, Certificação ISO 14001, Recertificação Mérito Qualidade GM América do Sul, Certificado Mérito Honda, Qualidade VW/América do Sul;
2001 - Prêmio Global-GKN *Green Scheme* Desenvolvimento e Evolução de Performance Ambiental e Q1 Ford;
2002 - Certificação da ISO/ TS 16949, Top Ser Humano (ABRH) e Q1 Ford versão 2002;
2003 - Certificações da SA 8000 e da OHSAS 18001;
2005 - Placa Qualidade de Vida no Trabalho do Prêmio SESI Qualidade; classificada em 2002 e 2003 entre as 100 Melhores Empresas para Trabalhar, da Revista Exame. E, ainda, em relação ao Prêmio Qualidade RS conquistou o Troféu Bronze em 1998, Troféu Prata em 2000 e 2001, Troféu Ouro em 2002 e 2003.
 *Vale destacar, que a GKN do Brasil é a única do grupo certificada com a **SA 8000**, desde dezembro de 2003.

Quadro 06: Alguns reconhecimentos à GKN

Fonte: adaptado do site <http://www.gkndriveline.com>

Entre as políticas e projetos de gestão, podem ser destacados:

<p>Sistema de gestão ambiental: resíduos sólidos, líquidos e qualidade do ar;</p>
<p>Público interno: departamento médico e farmácia, convênio GKN saúde, acompanhamento psicológico, plano de aposentadoria, PPR, cooperativa de crédito, restaurantes, vestiário, ginásio, ginástica laboral, seguro de vida coletivo, compromisso com a família, programa talentos empreendedores, escola Senai e <i>Kumon</i>, laboratório de idiomas interno, grupos de CCQ e idéias, homenagens por tempo de serviço, entre outros;</p>
<p>Comunidade: projeto renascer, grupo de teatro e coral GKN do Brasil, grupo voluntários, apoio à entidades como o Hospital Santo Antônio, Hospital da Criança com Diabete, Igreja das Dores, Capela Santo Antônio, Centro de Reabilitação Vita, entre outros.</p>

Quadro 07: Algumas políticas e projetos da GKN

Fonte: adaptado do site <http://www.gkndriveline.com>

Neste contexto, para a GKN do Brasil, segundo o seu presidente, é “fundamental a existência de uma consciência global que alie um processo de desenvolvimento à preservação do meio ambiente, à qualidade de vida, à promoção dos direitos humanos e à construção de uma sociedade economicamente próspera e socialmente justa” (GKN, 2003. Balanço Social).

4.1.3 Kannenberg & Cia. Ltda.

Em 1945, na cidade de Sinimbu (RS), os amigos Lindolfo Kannenberg, Heinrich Becker e Reinaldo Boettcher, decidem iniciar um pequeno negócio de comercialização de tabacos e outras atividades comerciais. Cinco anos depois (1950), no entanto, acontece a dissolução da sociedade, mas Lindolfo Kannenberg decide continuar a comercialização de tabaco. Em 24 de dezembro de 1953 a sociedade cresce com a inclusão do filho Udo A. Kannenberg e do genro Bruno Bock, surgindo a Kannenberg & Cia. Ltda. Durante vinte anos (1953 a 1973), a estrutura da empresa consistia em produzir ao nível de campo e industrializar tabaco destinado basicamente ao mercado doméstico. Em meados de 1988, ingressa na empresa a terceira geração de administradores, os netos Flávio Bock e Claus Kannenberg, os quais são os atuais diretores. De comum acordo, o diretor geral atualmente é o Sr. Flávio Bock.

Em 1996 a empresa instala-se em sua nova e ampla estrutura física no parque industrial de Santa Cruz do Sul (RS), atualmente com 69 mil m² de área construída. Neste mesmo ano iniciaram-se as primeiras exportações de fumo beneficiado para diversos países, entre eles a Bélgica, Alemanha, EUA, França, China e Egito. Com a estratégia de conquistar novos mercados e se projetar internacionalmente, em 1999 a Kannenberg e as sócias americanas Hail e Cotton e J. Barker, fundaram a KBH&C no município de Vera Cruz (RS), que tornou-se a única cliente direta da Kannenberg e, juntas elas detêm 5,1% do mercado de fumo em folhas, ocupa o quinto lugar em vendas no *ranking* das empresas fumageiras do Brasil e é considerada a única empresa fumageira do Brasil com capital 100% nacional.

Outra estratégia foi visando estar mais próxima dos seus fornecedores-produtores. Atualmente a organização mantém três filiais de compra: Morro da Fumaça (SC), Apiúna (SC) São Mateus (PR), adquirindo a totalidade dos fumos produzidos e que são remetidos a Santa Cruz (RS). O fumo é comprado e estocado nas dependências da empresa até ser remetido ao seu cliente KBH&C, que o processa e beneficia, retornando, após, à Kannenberg, que estoca em prédios locados pela KBH&C, até ser embarcado aos clientes.

Em 2001, essa empresa de grande porte, voltada à excelência de seus negócios, instituiu seu departamento de qualidade, gerenciado por Sérgio Lange. Também houve a adesão ao PGQP, foi implementado o programa 5'S, programas de desenvolvimento de

pessoal, projetos voltados para melhorar o atendimento e garantir uma maior satisfação dos produtores integrados, além de um vasto programa de responsabilidade social. Em dezembro do mesmo ano, a alta administração decidiu pela implementação de um Sistema de Gestão Integrado – SGI. Em parceria com a KBH&C, em meados de julho de 2002, torna-se a primeira indústria fumageira a conquistar de forma integrada, com a certificação dos seus processos desde a produção até a exportação de fumos, nas quatro normas de reconhecimento internacional, a saber: ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001 e SA 8000:2001, conferidas pela BVQI. No mesmo ano a empresa foi agraciada com o Troféu Bronze Nível II e em 2004 com o Troféu Prata no Prêmio Qualidade RS, conferido pelo PGQP.

O empreendimento atualmente opera com um sistema integrado de mais de 8.160 produtores, assistência técnica por intermédio de 56 orientadores agrícolas e supervisores qualificados, e incentiva as boas práticas de gestão ambiental e de saúde e segurança. Ainda conta, em tempo de pico de safra, com aproximadamente 450 colaboradores, sendo 140 efetivos e os demais safristas. A empresa destaca-se, também, pela qualidade do produto desde o produtor até o cliente, pelo índice zero de analfabetismo em seu quadro de colaboradores efetivos, investimento na capacitação da força de trabalho que só em 2001 aumentou em 200,46% (horas/treinamento), evolução de 57,70% no número dos produtores integrados e o crescimento de 72,40% na produção de toneladas de fumo desde 2002.

A responsabilidade social na empresa é um princípio adotado desde seus primeiros gestores até a atual administração, conseguindo em muitas das suas ações envolver os gestores, colaboradores, clientes, fornecedores, comunidade e demais *stakeholders*. Diversas práticas e programas são desenvolvidos, entre eles: apoio ao projeto sopão do Rio Pardo e a coleta seletiva de embalagens de agrotóxicos, distribuição de material escolar, permanente orientação aos produtores e colaboradores, curso complementar de cargas perigosas, projeto Eureka, programação intensa na Sipat, seguro de vida em grupo pago integralmente pela empresa, refeitório, transporte coletivo subsidiado, informativo técnico, pesquisa e desenvolvimento na Granja Kannenberg e Bock, programas como o de reflorestamento, fumo 100% limpo, gestão de resíduos, erradicação do trabalho infantil no campo, atendimento emergencial, treinamento aos colaboradores, ginástica laboral, ergonomia, saúde bucal, incentivo e auxílio à Graduação, Pós-Graduação e idiomas estrangeiros, previdência privada com aposentadoria complementar. Ainda possui uma parceria com Escolas Públicas, pela qual um grupo de alunos e colaboradores da empresa ensaiam e apresentam a peça teatral “o

sucesso não acontece por acaso”; e projetos como: “criança feliz é criança que estuda”, indústrias parceiras da escola e o programa “o futuro é agora”, entre outros.

4.1.4 KBH&C Tabacos

A.KBH&C Tabacos, tem como razão social Kannenberg, Barker, Hail & Contton Tabacos Ltda., localizada na cidade de Vera Cruz (RS), é fruto da união que aconteceu, em maio de 1999, quando a empresa brasileira Kannenberg (fundada em 1945) e as sócias americanas Hail e Cotton e J. Barker (ativa desde 1902), decidiram adquirir a antiga unidade de processamento da Dimon do Brasil Tabacos Ltda. E, em setembro do mesmo ano, essa soma de forças atuante no mercado de tabaco entre América do Sul e América do Norte, deu início às atividades da KBH&C, agregando aos seus negócios o conceito no mercado internacional, já reconhecido pelo excelente trabalho desenvolvido ao longo dos anos pelos sócios da empresa. Atualmente a direção da companhia cabe à sócia brasileira, que indicou seu diretor Claus Kannenberg para presidir a multinacional.

A empresa é responsável pelo beneficiamento e comercialização dos fumos produzidos para o exterior, e tornou-se a única cliente direta da Kannenberg. Em razão da sazonalidade da safra de fumo no sul do Brasil, a empresa concentra operações industriais nos meses de janeiro a julho. Neste período, intensifica a contratação por prazo determinado de recursos humanos. No último período foram contratadas 926 pessoas, no entanto permaneceram no quadro efetivo 173 colaboradores.

A busca da melhoria contínua e o aumento da competitividade por meio do sistema de gestão integrado – SGI, com base na qualidade, meio ambiente, responsabilidade social, saúde e segurança, motivaram ainda mais a empresa a projetar-se internacionalmente no mercado de tabacos. Assim, conjuntamente com a sócia Kannenberg, a KBH&C foi a primeira empresa do setor fumageiro do mundo a conquistar de forma integrada, portanto inédita, a certificação de seus processos de beneficiamento e comercialização de fumos, nas quatro normas de reconhecimento internacional: ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001 e SA 8000; as certificações foram conferidas pela BVQI em agosto de 2002. Ainda, no ano de 2005, a empresa conquistou pela primeira vez a certificação do Balanço Social como empresa de grande porte, conferida pela Assembléia Legislativa do RS.

Diversas práticas e programas desenvolvidos podem ser identificados como: o refeitório no local de trabalho para o café da manhã, almoço e janta; plano médico; seguro de vida em grupo (para os colaboradores temporários é pago para o período de 12 meses, independente do término do prazo contratual); empréstimos emergenciais; convênios com farmácias e creches; auxílio transporte; campanhas contra o álcool e drogas; participação no custeio de ensino e idioma estrangeiro; ciclos de palestras; confraternização entre os colaboradores; estação de tratamento de fluentes; programação intensa na Sipat; informativo técnico; ouvidoria interna; acesso a *intranet*; seminários com fornecedores e parceiros; PPR; contratação de deficientes físicos e aposentados; ginástica laboral; espaço de convivência; estudos ergonômicos; coleta seletiva do lixo; saúde bucal; campanha do agasalho e do brinquedo em condições de uso; programa fábrica de idéias. Parceria com as escolas nos programas *Junior Achievement* e despertando o conhecimento; banco de oportunidades; informática ao acesso das comunidades de bairro. Ainda, dentre os projetos desenvolvidos, destaca-se o programa interdisciplinar do Bairro São Francisco, que, desde 2003, a empresa, com seu grupo de voluntários e a associação do bairro, buscam alternativas auto-sustentáveis para implementar atividades comunitárias que gerem renda aos moradores envolvidos e melhore as condições de vida e auto-estima dos membros daquela coletividade, como é o caso do projeto Flores, que comercializa as mudas de tagetes na comunidade e empresas.

A KBH&C Tabacos foi a única empresa de grande porte do setor fumageiro premiada na 1ª Pesquisa Meio Ambiente e Indústrias do RS, realizada em parceria pelo Conselho de Meio Ambiente da Federação das Indústrias do Estado do RS (Codema/Fiergs) e Editora Expressão. Foi certificada em 22 de março de 2005 como "Empresa Destaque", na publicação no Anuário RS Sustentável 2005, com o *case* do Projeto Meio Ambiente KBH&C, que envolveu 1,6 mil estudantes de 1ª a 4ª séries do município, em atividades de conscientização.

4.1.5 Luca Indústria e Comércio de Calçados Ltda.

A Luca Indústria e Comércio de Calçados Ltda., é uma empresa de grande porte, com certificação internacional de responsabilidade social - SA 8000, ISO 9001/2000 de gestão da qualidade e dos processos, conquistadas em outubro de 2003. Entre diversos reconhecimentos, a empresa foi vencedora do Prêmio Sesi 2005 como melhor empresa de grande porte para se trabalhar no RS e no Brasil (www.lucacalçados.com.br, 2005).

Sua cultura da responsabilidade social vem sendo edificada há muitos anos, quando ainda a Braspelco, com matriz na cidade de Novo Hamburgo, já atuava em Nova Esperança do Sul com o Curtume Braspelco e com a unidade Frizzo Calçados, a qual já era certificada com a SA 8000. A unidade de calçados foi adquirida por dois jovens empreendedores e funcionários: Carlos Alberto Sudatti e Luiz F. P. Ereno (falecido), dando início às atividades da Luca Indústria e Comércio de Calçados Ltda., em 1º de fevereiro de 2005.

Esta empresa, genuinamente brasileira, está localizada na pequena cidade de Nova Esperança do Sul com aproximadamente 3 mil habitantes e agrega atualmente 811 funcionários, com capacidade produtiva de 4.500 pares de calçados/dia. De sua produção, 70% destina-se para a Europa: França, Inglaterra, Holanda, Alemanha, Espanha e Portugal, e 30% para os Estados Unidos, Canadá, Nova Zelândia e Emirados Árabes. Dentre seus melhores clientes estão *grifes* mundialmente consagradas como *Victoria Secret*, *River Island*, *Top Shop*, *Dijkmans*, *Bronx*. A comercialização é feita por uma agência exportadora de Novo Hamburgo, e seus principais produtos são botas e sapatos femininos adultos e infantis.

Por ocasião da compra da empresa muitas mudanças ocorreram em sua gestão, mas todos os funcionários continuaram, agregando-se outros colaboradores ao grupo. A nova política de gestão visa a expansão como fornecedor qualificado, competitivo e socialmente responsável no mercado mundial de calçados e serviços.

Uma das estratégias de acompanhamento são as reuniões periódicas de análise crítica sobre o sistema de gestão, que inclui aspectos de responsabilidade social, e isso tem proporcionado resultados com elevada melhoria nos indicadores, buscando permanentemente atingir os objetivos traçados no planejamento estratégico. Todos os funcionários recebem treinamento ao ingressar na empresa e, diversos outros treinamentos são realizados durante o ano, alcançando uma média de seis horas per capita de treinamento semestral por funcionário, a exemplo dos cursos de costura em couro para os funcionários e comunidade,

O comprometimento da organização com o bem-estar dos colaboradores e da comunidade, e vice-versa, motiva ainda mais o desenvolvimento de muitos projetos e ações, entre eles assistência médica diária na empresa; assistência odontológica diária aos colaboradores e seus dependentes diretos; ginástica laboral três vezes por semana; semana da saúde (com apoio de profissionais da área de saúde da empresa e comunidade); cheque convênio; assistência financeira (em caso de doença); transporte diário gratuito para todos os

funcionários de outras localidades e no intervalo do almoço aos funcionários do município; direito a adiantamento salarial de até 50% do salário bruto; uma cesta básica mensal; filhos em idade entre 0 a 5 anos têm direito à creche/escola durante o horário de trabalho das mães; auxílio educação; disponibilização mensal de materiais para o processo educacional da educação de jovens e adultos- EJA; acesso e retirada de livros na biblioteca SESI da empresa; galpão crioulo, um espaço de lazer e integração, inclusive com jogos; doação de uniformes antigos para instituições e empresas; contribuição na mobilização de recursos para o Hospital de Caridade de Santiago; projeto jovem cidadão, empregando jovens de 16 a 18 anos; projeto de prevenção ao uso de drogas: família sim, drogas não!; incentivo ao patriotismo (a empresa mantém internamente duas grandes bandeiras do Brasil, a direção e funcionários cantam o hino nacional todas as segundas-feiras às 7 horas, e participam na comunidade local do desfile de 7 de setembro); entre outros.

Um dos grandes projetos que a empresa desenvolve ativamente em parceria com a prefeitura e a comunidade é denominado de projeto Mossorongo, o qual visa desenvolver, por meio de ações, a transformação do município em uma área totalmente livre de agressão ao meio ambiente, propiciando assim o turismo na região entre outras ações. São desenvolvidas, também, ações de infra-estrutura e melhora no nível de qualidade de vida da comunidade, tendo como principais pilares habitação e saneamento básico. Neste sentido, diversas ações estão em andamento, entre elas a campanha do agasalho, política de armazenagem do lixo no município, sistema de esgotos do município, palestras de sensibilização, esclarecimento e prevenção, e mutirão de construção de casas.

4.1.6 Marcopolo S.A.

A Marcopolo S.A. foi fundada em 06 de agosto de 1949, na cidade de Caxias do Sul (RS), com o nome de Nicola & Cia. Ltda., formada por oito sócios de origem italiana e 15 funcionários. Tinha, inicialmente, por objetivo, a fabricação de carrocerias e a pintura e chapeamento de automóveis.

Atualmente, esta empresa de grande porte, com mais de 56 anos de história, é considerada uma das principais e maiores fabricantes de carrocerias para ônibus e microônibus do mundo, dedicada ao desenvolvimento de soluções para o transporte coletivo

de passageiros, aplicando o que existe de mais moderno em seus produtos, atendendo necessidades específicas de cada mercado. A empresa possui quatro unidades no território nacional e fábricas também na Argentina, China, África do Sul, Colômbia, México e Portugal, bem como exporta para mais de 80 países dos cinco continentes.

Em 2004, a empresa registrou uma receita líquida consolidada de R\$ 1,605 bilhão, com a produção de 15.938 carrocerias. Já as vendas fora do Brasil totalizaram R\$ 846,6 milhões e representaram 52,7% da receita líquida consolidada. As exportações representaram 49,4% da receita líquida, com o envio de 4,4 mil unidades de carrocerias para o mercado internacional. No mercado brasileiro é a maior fabricante e detém cerca de 47% de participação, com capacidade de produção de 66 UF/dia. Quanto às exportações, iniciadas em 1961, nos últimos anos ultrapassaram o patamar de mais de 1 bilhão de dólares.

Na cidade de Caxias do Sul a organização emprega 5.505 colaboradores, dos quais 36 são executivos, sendo que 7% das vagas são ocupadas por mulheres e 93% por homens. A análise desta das informações pode ser complementada com os dados contidos na figura 12.

Total de colaboradores	Total	No exterior	No Brasil	Marcopolo Caxias do Sul	MVC	Ciferal	Fundação Marcopolo
	10.556	2.245	8.311	5.505	1.671	1.180	14
Idade % (Caxias)	até 20 anos	De 21 a 25 anos	de 26 a 30 anos	De 31 a 40 anos	de 41 a 50 anos	acima de 50 anos	
	8%	24%	19%	29%	15%	5%	
Tempo de empresa % (Caxias)	até 5 anos	De 6 a 10 anos	de 11 a 15 anos	De 16 a 20 anos	de 21 a 25 anos	de 26 a 30 anos	Mais de 31 anos
	67%	13%	11%	5%	2%	1%	1%

Figura 12: Quadro de pessoal da Marcopolo, em julho de 2005

Fonte: Relatórios Gerenciais da Marcopolo

Pesquisas de clima organizacional são realizadas a cada dois anos em cada uma das unidades. No último ano resultaram em médias de 82,3% de satisfação nas empresas do Brasil, e 71,5% de satisfação nas empresas coligadas do exterior, que servem de base para a implantação de ações de melhoria. A comunicação interna também recebe atenção especial, com destaque para a *intranet*, disponível a todos os colaboradores e para o canal livre, um programa destinado a ouvir sugestões, críticas, reclamações ou elogios sobre os mais diversos assuntos. Esse envolvimento estratégico da empresa com as pessoas vem desde a concepção do seu presidente, Paulo Bellini, ao relatar que “só acredito que a empresa possa evoluir se seus funcionários estiverem motivados e felizes” (GUIA EXAME, p. 58, 2005a).

Desde sua criação, a Marcopolo desenvolve uma visão pautada em valores, que devem nortear a conduta das pessoas que fazem parte do contexto da corporação. Em 2005 os padrões foram transcritos para um código de conduta. Outros instrumentos também são disponibilizados, como o balanço social e o relatório ambiental, buscando a transparência de suas ações.

Trata-se de uma das primeiras companhias do país a formar um sistema de gestão integrado, composto pelas certificações: ISO 9001, OHSAS 18001, SA 8000 e a ISO 14001, certificações estas auditadas pela *Det Norske Veritas* (DNV). Cabe destacar o comentário do diretor de RH da Marcopolo, Paulo Ricardo Smidt, ao explicar sobre a SA 8000: "sabemos que o sucesso de uma companhia só será possível com uma forte atuação social, voltada à comunidade, aos colaboradores e seus familiares" (conforme o *site* www.marcopolo.com.br).

A gestão social desde o princípio faz parte do dia-a-dia da Marcopolo. Assim, até 2000 a empresa atendia pontualmente as solicitações da comunidade, sem envolvimento com as ações ou seus resultados. Em 2001 foi lançado o Programa de Cidadania Marcopolo para alinhar os projetos de âmbito social ao posicionamento socialmente responsável da empresa, reforçar o engajamento dos colaboradores e seus familiares nos projetos, valorizando o voluntariado e reforçar positivamente a imagem da organização na comunidade. Em 2004 todos os programas sociais da empresa passaram a ser geridos pela Fundação Marcopolo, criada em 25 de maio de 1988, sendo que naquele ano o orçamento chegou a 2,7 milhões de reais. Neste contexto, sua estratégia de responsabilidade empresarial está voltada para os próprios funcionários e para a comunidade e, para melhor gerenciar a questão social, foram definidos dois grandes programas:

VidaConvida - Público Interno: tem por objetivo promover a qualidade de vida de seus colaboradores e familiares, por meio de diversos projetos e ações, entre eles o: programa de incentivo à educação; projeto todos na escola; concurso aluno nota 10; programa de gestantes; programa vida (prevenção ao uso do álcool e de outras drogas); atividades de cultura e lazer, programa de recrutamento interno (em 2004, alavancaram sua carreira 99 funcionários, que tiveram um crescimento salarial médio de 15 a 20%); Centro Marcopolo de Educação Corporativa (CEMEC); sugestões de melhoria; PPR; previdência privada (Marcoprev); refeitório; transporte; homenagem por tempo de serviço no dia do colaborador Marcopolo, entre outros.

SuperAção - Público Externo: tem por objetivo desenvolver atividades com foco em educação para crianças e adolescentes em situação de vulnerabilidade social e pessoal, desenvolvendo ações e projetos como: escola de fábrica, escola de formação profissional Marcopolo (EFPM), que existe desde 1990 e já formou cerca de 331 jovens, sendo que 64 estão com o curso em andamento (ao final do curso, os jovens são admitidos e encaminhados às áreas em que mais se destacaram); um dia feliz; primeiro emprego; projeto voluntários (com a participação de 230 colaboradores que atendem cerca de 2.000 jovens nos programas de inclusão digital, profissionalização, reformas e recreação); grupos de teatro e coral; projeto escolas; projeto Recria Fazendo Arte Educação (beneficia cerca de 4.000 crianças de 19 entidades) e outras ações na comunidade.

Quadro 08: Os dois grandes programas sociais da Marcopolo

Fonte: adaptado do *site* www.marcopolo.com.br

As ações, na áreas social e de meio ambiente, proporcionaram a conquista de diversos prêmios e homenagens. Podem ser destacados: a inclusão no Guia Exame “As Melhores Empresas para Você Trabalhar no Brasil”, desde 1999, e, nos anos de 2002, 2004 e 2005 foi reconhecida como o “Destaque Região Sul” no guia Exame de Boa Cidadania Corporativa. Certificada com o selo de Responsabilidade Social da Assembléia Legislativa do RS, desde 2000 até 2005, sendo que em 2003 foi vencedora do Troféu Responsabilidade Social na categoria empresa de grande porte. Também recebeu o Selo Balanço Social Ibase/Betinho 2002 do IBASE (jun./2003), Selo ANIMEC Companhia Aberta 2002 (fev./2003) e o certificado Empresa Amiga da Criança ABRINQ (jun./2002). Neste contexto a corporação já recebeu inúmeras premiações e reconhecimentos. Entre as mais recentes estão:

2002	Troféu Prata do PGQP; Top de Ecologia 2002; Ser Humano Oswaldo Checchia; 10º Prêmio Expressão de Ecologia; Medalha do Mérito Mauá; Prêmio ABS de Saúde e Segurança; Melhor Empresa e Melhor Encarregadora; Troféu "O Mercador"; Destaque Comércio Exterior 2002; Líder Empresarial Setorial; Prêmio ADVB de Exportação; <i>Top of Mind</i> / RS; Homenagem Cidadania Brasil de Exportação; Prêmio as 200 Maiores Exportadoras do Sul.
2003	Mérito Industrial; Destaque IBEF - RS 2003; Líderes Automotivos do Brasil; Mérito Reconhecido 2003: Melhor Encarregadora; Destaque RH, Mérito Metalúrgico Gigia Bandera; Destaque de Marketing 2003; Prêmio ABS de Combate a Incêndios; Prêmio ABS de Segurança Ocupacional; Maiores e Melhores do Transporte e Logística; Troféu Conexão Marítima - Importação/Exportação; Destaque Profissional de Recursos Humanos; Fabricante de Ônibus do Ano de 2004 – FBAA; Prêmio Top Social ADVB 2003; 31º Prêmio Exportação ADVB; Maior e Maior Crescimento - Montadoras de Ônibus; Maior Exportadora.
2004	Prêmio ABS de Segurança e Saúde no Trabalho e Ambiental; As 100 melhores empresas para se trabalhar na América Latina – <i>Great Place to Work Institute</i> do Brasil; Prêmio Exportação ADVB; 300 Maiores Exportadoras do Sul; <i>Top Of Mind</i> RS; Destaque do Comércio Exterior –AEB; Top Ser Humano; Maiores e Melhores do Transporte – Categoria: Carrocerias para Ônibus; Prêmio Autodata; Prêmio RH Cidadão; Prêmios Líderes Automotivos do Brasil; Grandes Líderes – Revista Amanhã.
2005	As 100 melhores para se trabalhar na América Latina, prêmio concedido pelo <i>Great Place to Work Institute</i> , Top Ser Humano, Prêmio Expressão de Ecologia na categoria Controle da Poluição; única empresa de Caxias do Sul e uma das primeiras do Rio Grande do Sul a aderir ao projeto Escola de Fábrica, Presente no <i>ranking</i> das cinco empresas mais citadas pelos gaúchos na pesquisa Marcas de Expressão.

Quadro 09: Alguns reconhecimentos mais recentes da Marcopolo

Fonte: adaptado do site www.marcopolo.com.br

4.1.7 Marelli Móveis para Escritórios Ltda.

A Marelli Móveis para Escritório Ltda. foi fundada em 02 de abril de 1983, por três amigos com especialidades distintas e oriundos de outras organizações. Passados mais de 22 anos, além dos três diretores: Rudimar Borelli (presidente), Francisco dos Santos (diretor industrial) e Daniel Mazzocchi (diretor administrativo), a empresa conta com uma equipe de aproximadamente 132 colaboradores, dos quais 35% são mulheres e 65% homens.

Localizada em Caxias do Sul (RS), com faturamento bruto de 43 milhões em 2004, (Balanço Social de 2004), a empresa é considerada de médio porte e conta com um moderno parque fabril de 10 mil m² de área construída, equipado com tecnologia de ponta associada a um rigoroso controle de qualidade dentro do padrão internacional ISO 9001. Valorizando as estratégias de qualidade e distribuição exclusiva dos seus produtos, com frota própria e adequada para o transporte de móveis, fundou a chamada Rodomóvel, que conta com uma equipe de 10 colaboradores e uma frota de 5 caminhões.

Posiciona-se no mercado entre as principais fabricantes nacionais do setor de mobiliário para escritórios. Tem foco no mercado corporativo com uma linha de produção sob encomenda, industrializa cadeiras operacionais e diretivas, poltronas para auditórios, teatros e salas de convenções, sofás, estações de trabalho, mesas de reunião, divisórias piso-teto e sistemas de arquivamento. Em 2002 firmou aliança com a norte-americana *Kimball International*, detendo os direitos de produção e comercialização do sistema de painéis divisórios *Reasons* para o Brasil e América Latina.

Para estar próxima ao seu cliente a empresa vale-se de uma rede de 34 showrooms exclusivos nas principais cidades brasileiras e da América Latina (Chile, Paraguai, Bolívia e Uruguai), todas com estrutura de atendimento especializado de profissionais de arquitetura. O mercado nacional representa aproximadamente 90% das suas vendas. Para melhor alinhar os processos aos clientes, reúne anualmente, em convenção, seus diretores e os gestores de todas as unidades exclusivas, para o planejamento das atividades e ações.

Em busca de um ambiente de trabalho mais produtivo e prazeroso, identificou a valorização e o bem-estar do indivíduo, por intermédio de atividades como o lazer e a cultura, disponibilizando: biblioteca, cursos de aperfeiçoamento e qualificação profissional, refeitório, quadra esportiva, realização de festas de confraternização, entre outros. Acredita-se que a expressão: “corpo são, mente sã”, precisa ser uma filosofia diária de vida. Essa sabedoria transparece também na concepção do presidente Rudimar Borelli, ao sustentar que “acreditamos que proporcionar qualidade de vida e bem-estar aos funcionários, investir em educação, treinamento, tecnologia, segurança e conforto no ambiente organizacional é importante e imprescindível para a motivação e satisfação dos funcionários com o trabalho e a empresa” (conforme o *site* www.marelli.com.br, 2005). Assim, cada vez mais está conquistando novas certificações, prêmios e reconhecimentos, entre eles:

2000 - Foi a primeira empresa do país a obter certificação da ISO 9001 no segmento mobiliário Para escritórios, com foco na melhoria contínua e a satisfação do cliente.
2001 - Troféu Mérito Lojista - na categoria móvel para escritório, em 2001, conferida pela Federação das Câmaras de Dirigentes Lojistas do Rio Grande do Sul (FCDL/RS).
2002 - Na pesquisa da Arquitetura Corporativa Brasileira: ficou entre as empresas mais lembradas por fornecedores, arquitetos e clientes (Flex Editora).
2002 - As Marcas do Rio Grande – a história dos símbolos e da identidade empresarial dos gaúchos, no livro lançado pela Plural Comunicações.
2003 - Marcas Corporativas: a principal marca na categoria móveis para escritório - Revista Amanhã.
2004 - Top Marcas: entre as três marcas mais citadas em mobiliário de escritório - Revista Projeto Design
Marcas de Quem Decide: em 2000 a 2003 foi citada como a marca mais lembrada; em 2004 ficou em segundo lugar; em 2005 em primeiro lugar (Instituto <i>QualiData Survey</i> e Jornal do Comércio).
2005 - Classificada entre as 100 Melhores para Trabalhar na América Latina- <i>Great Place to Work Institute</i> .
2005 - As Melhores em Gestão de Pessoas - 1º lugar categoria 100 a 500 funcionários, da Revista Valor Carreira.
2005 - Eleita pelo segundo ano consecutivo como uma das 150 Melhores Empresas para Trabalhar no Brasil E, entre as 10 Melhores Empresas para a Mulher Trabalhar no Brasil - Revista Exame.
2005 - Prêmio Sesi de Qualidade no Trabalho, na categoria média empresas, pelo segundo ano consecutivo.
2005 - Em junho foi certificada com a norma SA 8000 pela DNV.

Quadro 10: Alguns reconhecimentos mais recentes da empresa Marelli

Fonte: adaptado do *site* www.marelli.com.br, 2005.

Com uma cultura interna voltada às pessoas, os gestores estão cientes de que os reconhecimentos destinados à empresa são frutos do trabalho de todos. O supervisor de RH, Ricardo Chiapinotto, sublinha: "Estas premiações são o reconhecimento ao trabalho diferenciado que a Marelli realiza na gestão de pessoas, visando a capacitação, aperfeiçoamento pessoal e profissional e qualidade de vida do público interno e seus dependentes, com ações voltadas também para a comunidade" (conforme o *site* www.marelli.com.br, 2005).

Está implementando, também, projeto na área da educação, para atender no período de 8 meses, 20 jovens com necessidades, principalmente financeiras, com 600 horas de curso, (60% das quais de cidadania e 40% de qualificação profissional), buscando prepará-los não para ficar na empresa, mas para o mercado de trabalho, em especial, para o ramo metalúrgico.

Acredita-se que a responsabilidade social começa primeiro internamente na empresa, com a gestão participativa entre gestores e colaboradores, em uma relação de parceria e confiança. Neste sentido, a empresa proporciona para todo o seu quadro de pessoal: treinamento contínuo, custeio de 80% da alimentação no refeitório da empresa, assistência jurídica, auxílio creche, enxoval para as funcionárias gestantes, poupança Marelli, plano de saúde e odontológico (65% a empresa paga), seguro de vida (50%), transporte, garagem coberta, reembolso de até 50% nos cursos técnicos, Graduação e Pós-Graduação, relacionados à área de atuação na empresa, e de até 75% nos cursos complementares e de idiomas

(conforme a aplicação na atividade); premiação por tempo de serviço (15 anos de casa dá direito a uma viagem com acompanhante), a revista da SA 8000, o manual de integração, manual da ISO 9001, publicação do Balanço Social – Ibase, revista Ambiente com edição quadrimestral (público interno e externo), *folder* explicativo dos vencimentos salariais, informativo ao visitantes, treinamentos, *intranet*, murais informativos, novo *website*, entre outros.

Na política da empresa o colaborador não é apenas um corpo, uma força de trabalho, é, também, idéias e pensamentos. Dentro desta perspectiva, a organização implantou diversas melhorias como: o PPR e o fim do cartão ponto eletrônico e a flexibilidade de horário. Desta forma os dirigentes acreditam estar criando não apenas um vínculo empresa/colaborador, mas também um sentimento de confiança, satisfação e reconhecimento, contribuindo diretamente para o aumento da produtividade, pois se o colaborador for responsável com o seu horário, será também responsável pelo seu trabalho, e este é o primeiro ponto de compromisso com a empresa. Esta prática de ter uma política aberta, clara, documentada, faz com que todos conheçam as regras do jogo, o que se constitui em uma das grandes conquistas com certificação da SA 8000. Neste contexto, a empresa procura estar sempre um passo à frente das expectativas do mercado, preservando os valores essenciais e respeito humano.

4.1.8 Suspensys Sistemas Automotivos Ltda.

A Suspensys Sistemas Automotivos Ltda., empresa de grande porte, localizada em Caxias do Sul (RS), no conglomerado das empresas Randon, iniciou suas atividades em 1997 como uma das quatro empresas do segmento de autopeças do grupo. Para controlar as sete empresas líderes nacionais de mercado nos segmentos em que atuam, foi criada uma *holding* composta pela Randon Participações e Implementos, Randon Veículos, Randon Sistemas de Aquisição e pelas fabricantes de autopeças e sistemas automotivos Fras-le, Jost, Master e Suspensys. Em apenas quatro anos, ou seja, em 2002, a inovação do negócio resultou na criação de uma *joint venture* entre a brasileira Randon S.A. Implementos e Participações e a americana *ArvinMeritor Inc.*, que é uma empresa global, tida como uma das principais fornecedoras mundiais de sistemas e componentes para a indústria automobilística, com 150 unidades de fabricação (5 parcerias no Brasil), pesquisas e vendas, em 27 países.

Uma vez que a qualidade e a alta tecnologia vão muito além dos produtos que fabricam, itens como ergonomia, qualidade de vida e respeito ao meio ambiente são preocupações constantes na empresa, e foram fundamentais na construção de sua moderna planta industrial, expressa na nova área construída de 17.500 m², edificada e projetada sob diversos cuidados como: eficiência energética, aproveitamento da luz natural, paredes e teto com isolamento térmico e acústico, esgoto pluvial aparente e piso impermeável de alta resistência (300kg/cm²). Em 2005 seu parque fabril foi ampliado em mais 4.200 m² de área.

Tendo como seu negócio soluções em sistemas de suspensões, a líder no mercado nacional de viga de eixos, suspensões e elementos de rodagem para veículos comerciais, produz para a indústria automotiva os sistemas de suspensões mecânicas e pneumáticas para reboques, semi-reboques, caminhões e ônibus, bem como fornece eixos auxiliares, componentes de rodagem e peças de reposição. Está entre as maiores fabricantes mundiais de sistemas de suspensões e, juntamente com as empresas do grupo, exportam para mais de 100 países e contam com uma rede internacional de vendas e serviços.

Quanto aos seus colaboradores diretos, cabe destacar que todos os primeiros funcionários da Suspensys foram transferidos da Randon como forma de valorizar o público interno, mas a empresa foi se desenvolvendo e atualmente conta com mais de 880 funcionários, sendo que em 2002 eram apenas 450, ou seja, ocorreu um aumento de mais de 95% no quadro de pessoal em apenas três anos.

Atenta à gestão da qualidade, buscando conquistar e manter seus *stakeholders* internos e externos, antecipando e atendendo suas expectativas, é uma das poucas empresas no Brasil a contar com as cinco mais expressivas certificações que caracterizam uma companhia de classe mundial. Como resultado desta postura voltada à qualidade dos processos, foram implantadas as ISO 9001, ISO-TS 16949, OHSAS 18001, SA 8000 e ISO 14001, todas auditadas e certificadas pela DNV, e ainda, é a única do grupo que tem a certificação da SA 8000.

Ao longo de sua história, a empresa vêm ampliando e aperfeiçoando seus programas de alcance social e da qualidade conquistando diversas premiações. Entre as últimas constam: Troféu Bronze PGQP (2004); Troféu Bronze Mérito Qualidade Randon – MQR (2004); Prêmio Destaque PQRS (2004); Prêmio AutoData de Melhores do Setor Automotivo - Grupo Metálico (2002 e 2004); *Global Excellence CVS Business Global Leadership Meeting* (2004); Prêmio Q1 da Ford-*Quality one* (2005).

Seus dirigentes entendem que o conceito de responsabilidade social vai muito além da filantropia, “é a relação socialmente compromissada da empresa com a comunidade, para abranger todas as relações da empresa: seus funcionários, clientes, fornecedores, acionistas, meio ambiente, organizações não-governamentais” (conforme o *site* www.suspensys.com.br, 2005). Assim, tendo como princípio trabalhar em parceria e com espírito de uma organização única, o planejamento e o desenvolvimento das atividades voltadas às ações humanas e sociais acontecem em programas corporativos das empresas do grupo Randon. Para tanto a Suspensys mantém alguns programas sociais como apresentado no quadro 11, a seguir.

* Florescer - Semear Arte, Ciência e Educação: busca preparar crianças e adolescentes de 7 a 14 anos, para o exercício da cidadania e para que tenham um futuro melhor. É um centro de educação livre, com atividades pedagógicas. No ano de 2005 a Suspensys atingiu sua meta de 100% dos colaboradores participarem mediante doações de R\$ 2,00 a R\$ 10,00 mensais, cooperando inclusive financeiramente para uma sociedade melhor.
* Viver de Bem com a Vida - Uma filosofia que pode ser adotada por todos: a Suspensys lançou oficialmente em 2004 o programa prevenção ao uso de drogas tanto lícitas como ilícitas, no trabalho e na família, em busca de melhor qualidade de vida, oferecendo alternativas para o bem-estar das pessoas, por meio de atividades de cunho preventivo. O programa é desenvolvido juntamente com o SESI, com parceria da ONU
* Novos Caminhos - Expandindo suas Experiências: destinado para funcionários com idade superior a 57 anos, incentivando a autonomia nas decisões pessoais e de empreendedorismo, após sua aposentadoria.
* Crescer - Qualificar é preciso: abrange as ações focadas à educação e contempla os seguintes programas: integração de novos funcionários; cursos técnicos, incentivo ao curso do Ensino Fundamental, Médio, Graduação, Pós-Graduação e idiomas; educação a distância com oferta de cursos de desenvolvimento técnico e comportamental; desenvolvimento de líderes; MDE - modelo de desempenho de equipes; estágios; biblioteca e videoteca; e aprendizes do SENAI. No ano de 2005 a média foi de 68 horas/funcionário.
* Aqui Você pode Crescer - Acreditando na prata da casa: acreditando no potencial dos profissionais que já integram o grupo, o AVPC - programa de recrutamento e seleção interna prioriza o crescimento e aproveitamento internos. Os colaboradores da Suspensys têm utilizado com sucesso o programa, só em 2004, 234 promoções foram proporcionadas em decorrência deste programa.
* Valorização - O futuro dos funcionários também é assunto nosso: é um programa de sistema de gestão por competências que, por meio de avaliações de desempenho individual, permite uma visão de carreira para todos os funcionários, fomentando o desenvolvimento humano e profissional por meio do aprendizado contínuo e da produção de um trabalho útil aos objetivos da organização.
* Visitas Institucionais - Conhecendo os programas da Suspensys: buscando atender às solicitações de empresas, escolas, universidades entre outras organizações, este programa proporciona visitas com objetivo de desenvolver e preservar a boa imagem da empresa perante a comunidade, além do que oportuniza a troca de experiências, possibilitando melhorar ainda mais os processos internos.

Quadro 11: Alguns programas mantidos pela Suspensys

Fonte: adaptado do *site* www.suspensys.com.br

No decorrer da sua história, a Suspensys, comprometida com os colaboradores e seus familiares, com os clientes, fornecedores, comunidade, enfim, com todos os interessados, vem desenvolvendo iniciativas que beneficiam a sociedade como um todo. Inter-relacionados ou não, cada programa vem cumprindo a sua função, promovendo a formação integral e inclusão social, motivando ainda mais a empresa a prosseguir no caminho da construção da cidadania.

4.1.9 Perfil dos entrevistados

As entrevistas foram definidas conforme as exigências da norma SA 8000, que determina no mínimo dois responsáveis pela norma em cada empresa, a saber: um representante da alta administração e um representante dos colaboradores, conforme os critérios definidos pela norma. Por interesse da pesquisadora, houve, ainda, a inclusão do contador como um terceiro entrevistado. Todos os 24 entrevistados foram indicados pelas organizações que representam e entrevistados na própria organização pela pesquisadora. Cabe observar que em algumas empresas tornou-se difícil entrevistar o diretor geral por serem multinacionais, ou pelo fato dos executivos estarem ausentes.

A caracterização dos entrevistados e seu envolvimento com a SA 8000 está retratada no quadro 12, sendo que, para determinar o nível de envolvimento dos entrevistados com a norma, os mesmos foram questionados a respeito, e indicaram que esse envolvimento foi nulo, baixo, médio e alto.

Empresa/ Departamento/ Participação	Alta Administração	Envolvimento direto da alta administração com a SA	Representante/ Colaboradores	Envolvimento direto do representante dos colaboradores com a SA	Contador/ Representante	Envolvimento direto do contador com a SA
A	Gerente de RH	Baixo	Representante feminina dos colaboradores - Integrante de Departamento de RH	Alto	Contador, mas não envolvido na coordenação da SA	Baixo
B	Diretor Financeiro	Alto	Representante feminina dos colaboradores	Baixo	Supervisor de RH e acadêmico de Contabilidade	Médio
C	Diretor Geral	Alto	Representante masculino dos colaboradores	Alto	Contador, mas não envolvido na coordenação da SA	Baixo
D	Gerente de RH	Baixo	Representante dos colaboradores da produção - Equipe de criação	Médio	Técnico em Contabilidade e representante dos colaboradores (parte administrativa)	Alto
E	Diretor Industrial	Alto	Representante masculino dos colaboradores - operador de máquina	Baixo	Supervisor de RH- formado em comunicação social e especialização em gestão empresarial	Nulo
F	Diretor de Pessoal	Médio	Representante feminina dos colaboradores	Alto	Gerente de RH - Formada em Administração e acadêmica de Psicologia	Nulo
G	Gerente Financeira	Médio	Representante dos colaboradores e integrante do Departamento de RH	Alto	Relações Públicas - ouvidoria	Nulo
H	Gerente da Qualidade	Médio	Representante dos colaboradores e classificador de fumo	Médio	Contador, mas não envolvido na coordenação da SA	Baixo

Quadro 12: Caracterização dos entrevistados

Conforme o quadro 12, a alta administração, na figura do presidente ou sócio diretor, tem um alto envolvimento com a norma nas empresas B, C e E; demonstra um envolvimento médio nas empresas F, G e H, identificado pelo porte da organização e delegação de poder; e

nas empresas A e D observa-se uma baixa participação: na A pelo porte e na D por delegar poderes e o perfil do presidente ser mais focado às vendas. Cabe destacar que, quanto à alta administração, parece que todos os diretores ou representantes diretos já têm impregnado na sua cultura empresarial a responsabilidade social, bem como o empenho para que ela esteja integrada em todas as dimensões da organização.

Quanto aos entrevistados representantes dos colaboradores, observou-se que estes têm um alto envolvimento nas empresas A, C, F, e G; representam ser profissionais com dedicação à norma e com elevada influência na organização; os representantes das empresas D e H têm um médio envolvimento, ou seja, um envolvimento limitado; já os das empresas B e E, apesar de serem representantes, têm pouca influência nas decisões, têm um envolvimento com os colegas, mas, em especial, recebem sugestões de melhorias e representam o quadro de pessoal no momento das auditorias.

Apesar da forte tendência explicada pela Contabilidade social, observou-se que apenas na empresa D o contador tem alto envolvimento com a norma, pois a empresa realizou duas escolhas para contemplar todos os colaboradores e o contador ficou representando os colaboradores da parte administrativa, porém ele desconhece os controles da Contabilidade social e o próprio balanço social. Na empresa B percebeu-se um médio envolvimento, pois o entrevistado ainda está cursando Contabilidade, e atua, principalmente, na área de RH, demonstrando ter grande conhecimento e motivação em relação à norma. Nas empresas A, C e H o envolvimento é baixo, ou seja, os contadores contribuem como todos os demais colaboradores da organização; não há um papel especial desempenhado por eles, contudo conhecem o balanço social e a própria Contabilidade Social. Já os contadores das empresas E, F e G apresentaram um envolvimento nulo e não foram convidados para a entrevista, pois pouco entendem da norma, embora as três organizações apresentem publicamente o balanço social.

Com base nos dados apresentados, surgem algumas questões que exigem uma análise mais aprofundada quanto ao real envolvimento das pessoas definidas na pesquisa, que deveriam ter tal envolvimento, com a questão da responsabilidade social empresarial, alinhando as dimensões às pessoas, processos, estratégias e clientes. Fica evidenciada mais uma vez a necessidade do profissional da Contabilidade valorizar o seu potencial perante o social, ultrapassando os limites da empresa para prestar informações importantes a toda comunidade.

O contador, como menciona Sá (2000), precisa estar presente nesse novo cenário, com a disposição e competências necessárias para cooperar com a preservação do planeta, prosperidade das sociedades e valorização do homem. Deverá ser o agente capaz de disseminar a responsabilidade social na sua organização e nas empresas a quem presta serviços. É ele o detentor de informações ricas e privilegiadas, capaz de influenciar positivamente nas organizações e contribuir para a tomada de decisão, desempenhando papel importante no cenário social, cuja responsabilidade transcende as fronteiras daquelas entidades (SOUZA, 2003).

Com as mudanças impostas pelo mundo globalizado, a importância do papel social do serviço prestado pelo profissional contábil passa a ter maior ênfase. Em uma concepção construtivista, além de facilitar o entendimento do conhecimento adquirido pelo indivíduo, propõe formar cidadãos críticos e conscientes do seu dever, reafirmando a sua responsabilidade social como agente de mudança.

4.2 As Dimensões do Alinhamento Organizacional nas Empresas Pesquisadas

Sob este título, busca-se responder o segundo objetivo específico da pesquisa, de modo a identificar os instrumentos que as organizações estão utilizando para sustentar o seu alinhamento a partir das respostas e informações obtidas dos entrevistados e na percepção da pesquisadora, dentro de um contexto singular, em tempos distintos e com realidades específicas. Embora as empresas estudadas apresentem inúmeras características distintas entre si, tais como forma societária, estrutura hierárquica, produtos fabricados, certificações, processos, gestão de pessoas, vendas, entre outros, a análise entre elas, no que concerne ao processo de alinhamento organizacional e responsabilidade social, se mostra bastante interessante, no momento em que tais diferenças podem identificar os elementos e a forma que eles são utilizados por estas empresas socialmente responsáveis no processo de alinhamento organizacional, bem como os elementos comuns entre elas poderão confirmar a análise teórica pesquisada.

O alinhamento busca ser o estado ótimo de uma organização. Neste sentido Labovitz e Rosansky (1997) advogam que os elementos-chave de um negócio são as pessoas, as

estratégias, os clientes e os processos, desde que estes estejam alinhados e integrados, e que direcionem os esforços ao negócio principal.

Com base no perfil de diagnóstico de alinhamento organizacional de Labovitz e Rosansky (1997), já observado no quadro 01, buscou-se identificar o grau de alinhamento, nas empresas objeto da pesquisa, segundo o modelo dos autores e de acordo com o entendimento dos entrevistados, sistematizados na figura 13.

Questão (grau máximo)	Dimensão		Dimensão		Dimensão		Dimensão		Média dos graus de efetividade (Máximo por questão = 10)	Dimensão					
	Média/ grau de efetividade	% sobre a média	Média/ grau de efetividade	% sobre a média	Média/ grau de efetividade	% sobre a média	Média/ grau de efetividade	% sobre a média		Média/ grau de efetividade	% sobre a média				
1 (10)	ESTRATÉGIAS	9,0	90%	PROCESSOS	8,7	87%	CLIENTES	9,3	93%	PESSOAS	9,6	96%	Média dos graus de efetividade (Máximo por questão = 10)	9,1	91%
2 (10)		8,9	89%		8,8	88%		8,8	88%		6,5	65%		8,3	83%
3 (10)		8,4	84%		8,7	87%		9,4	94%		8,9	89%		8,8	88%
4 (10)		9,5	95%		8,9	89%		9,2	92%		7,4	74%		8,8	88%
Total (40)		35,8	89%		35,1	88%		36,6	92%		32,4	81%		35,0	87%

Figura 13: Média do grau de efetividade nas questões de 1 a 4

Observa-se, conforme a figura 13 que, no geral, a média das pontuações atribuídas pelos entrevistados nas questões de 1 a 4 da pesquisa obtiveram um grau de efetividade bem representativo em todas as dimensões do alinhamento organizacional (LABOVITZ; ROSANSKY, 1997). A melhor média foi identificada quanto aos clientes com 36,6 pontos, representando 92% do total de 40 pontos. A menor média dos graus de efetividade refere-se à dimensão das pessoas, com uma pontuação equivalente a 81% do total de 40 pontos, com destaque para a questão 02 relacionada ao acesso das informações úteis às pessoas da organização, sobre as queixas dos clientes, e que, especialmente nas empresas B, D e E, obtiveram menores graus de efetividade em seu alinhamento organizacional.

Pode ser observado, também, na figura 14 o grau de efetividade do alinhamento em cada empresa por dimensão do alinhamento organizacional, conforme o diagnóstico de Labovitz e Rosansky (1997), na concepção dos entrevistados.

QUESTÕES 1 a 4	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D	Empresa E	Empresa F	Empresa G	Empresa H	Média dos totais
ESTRATÉGIAS(40)	34,3	37,7	37,3	37,0	37,3	33,7	34,0	34,7	35,8
PROCESSOS(40)	34,3	39,0	35,0	34,7	36,0	30,3	34,5	37,3	35,1
CLIENTES (40)	39,3	36,3	39,3	33,0	34,3	35,7	36,7	38,3	36,6
PESSOAS(40)	33,7	30,3	38,0	27,7	33,0	30,0	32,3	34,3	32,4
Média Q 1-4 (40)	35,4	35,8	37,4	33,1	35,2	32,4	34,4	36,2	35,0

Figura 14: Média total por dimensão nas empresas da amostra, nas questões de 1 a 4

Conforme a sistematização apresentada na figura 14 observa-se que, na média geral do alinhamento organizacional, a empresa C foi a que apresentou maior grau de alinhamento e a empresa F o menor grau (37,4 e 32,4 respectivamente), o que representa uma média entre 93,5% e 81% do total máximo que poderia ser atingido. Isto demonstra que, nas dezesseis questões definidas por Labovitz e Rosansky (1997), as organizações pesquisadas apresentam um bom alinhamento organizacional.

O início de todo o alinhamento organizacional se dá a partir dos anseios da cúpula diretiva, devendo estender-se a todos os *stakeholders*. Ciente de tais anseios, reúnem-se para analisar o ambiente endógeno e exógeno da organização e deliberar um conjunto de estratégias que julgam ser capaz de fazer com que tais anseios sejam concretizados.

No tocante ao modelo de gestão das empresas em estudo, observou-se que 100% das empresas pesquisadas possuem planejamento estratégico próprio e formalizado. As grandes estratégias são definidas pela cúpula diretiva e, conseqüentemente, ela concorda com as estratégias organizacionais (Apêndice C, estratégias, questão 4). Já as ações são traçadas pelas gerências em reuniões com os colaboradores, fazendo com que os três níveis hierárquicos as conheçam e participem.

4.2.1 Dimensão das estratégias

No processo de gestão estratégica a fase inicial contempla o planejamento estratégico, que orienta a organização para projetar seu plano tático e operacional como um processo

gerencial que possibilita estabelecer um caminho integrado a ser seguido pela empresa, com vistas a obter um nível de otimização na relação com o seu ambiente (ALMEIDA *et al*, 2001; PAGNONCELLI; VASCONCELLOS FILHO, 1992; KAPLAN; NORTON, 1997).

Nesta configuração as estratégias organizacionais são claramente comunicadas (Apêndice C, estratégias, questão 1) e traçadas pelas pessoas da organização, testemunhando que, quando o planejamento estratégico está acessível, as pessoas compreendem seus objetivos estratégicos e o plano de ação, ou seja, fica evidente o que a organização busca e qual o papel de cada um. Outro dado relevante refere-se ao desdobramento das ações (PLETNZ, 2005), ratificando que, quando o planejamento é desenvolvido, executado, controlado e avaliado, há um maior alinhamento entre as estratégias traçadas, as pessoas e os processos envolvidos. Notou-se, ainda, que na grande maioria das empresas pesquisadas a alta direção e as gerências, por meio de relatórios gerados pelo sistema de informação da organização, analisam os dados mensalmente e projetam metas com o propósito de usar eficientemente os recursos disponíveis para alcançar os objetivos propostos.

Um dos entrevistados da empresa A argumenta que as estratégias não devem ser traçadas e verificadas isoladamente, mas é preciso considerar o contexto. Para a empresa, o planejamento estratégico “é um só a nível de mundo, é um acordo firmado. A estratégia pode prever operação com prejuízo, mas ela é mundial, ou seja, pode até gerar prejuízo mas ela é suportada por outras estratégias a nível de mundo”. Já os colaboradores recebem as informações em reuniões trimestrais, em murais e, anualmente, são realizadas reuniões com todo o quadro de pessoal e a alta direção para apresentação de forma simplificada dos objetivos traçados e dos resultados conquistados, bem como a projeção para o ano seguinte, identificando as habilidades e o conhecimento que cada integrante da organização precisa ter (Apêndice C, estratégias, questão 2).

Essas relações oportunizam identificar que 7 das 8 empresas (87,5%) investem em educação (PORTER; KRAEMER, 2002). Apenas a empresa D ainda não tem este foco; as demais investem desde o Ensino Médio até cursos de Pós-Graduação e cursos técnicos, principalmente nos de interesse da organização. Identificou-se, também, que 50% das empresas pesquisadas investem na educação sustentando escolas na própria empresa, sendo que apenas uma delas, a empresa E, iniciou este processo no ano de 2006, mas não permite que o menor, ao concluir os estudos, permaneça trabalhando no local.

Ao ponderar sobre as mudanças organizacionais (MOTTA, 2001) resultantes da interpretação ativa do indivíduo sobre si próprio, sobre as interpretações de outros a seu respeito e da própria definição sobre a realidade administrativa em que vive, buscou-se identificar se as pessoas estão dispostas a mudar quando as novas estratégias organizacionais o requerem (Apêndice C, estratégias, questão 3). No entanto, mudar a cultura de uma organização de maneira brusca, intensa e profunda, pode gerar um alto nível de resistência (ACEVEDO *et al*, 2005), pois as pessoas por natureza tendem a opor-se àquilo que percebem como ameaça à maneira já estabelecida de fazer as coisas, justificando assim as constatações observadas nas empresas estudadas. Essa apresenta-se como a maior dificuldade na dimensão estratégica, como pode ser observada na figura 13 (questão 3) e justificada por alguns como: “as pessoas mais antigas na empresa são as mais resistentes” e “a imposição pode gerar resistência” (empresa A), “alguns colaboradores ainda tem a mentalidade ‘sempre fiz assim e deu certo’, por que mudar?” (empresa B).

Há dificuldade em mudar a cultura de uma organização e das pessoas que as constituem (STONER; FREEMAN, 1995), principalmente, pelo relacionamento que se estabelece com o decorrer do tempo. O ser humano em si se considera extremamente mutável, mas existe uma resistência natural às mudanças. As pessoas se colocam a disposição, mas no íntimo há certa resistência e, por isso, faz-se necessária uma preparação e um período de adaptação, que, dependendo do tamanho da mudança, poderá ser maior ou menor, para que ela se concretize. Para a grande maioria dos entrevistados, geralmente este processo é lento, pois muitas vezes interfere na cultura do colaborador. Para 100% dos entrevistados a maior resistência ocorre no público mais operacional. Por exemplo, o processo da robotização, em grande parte das empresas pesquisadas, sofre muita resistência à aceitação. No entanto, lembra ainda um dos entrevistados da empresa F, que “aquelas pessoas que não querem mudar, automaticamente saem do mercado, pois o próprio ambiente as excluem”.

No entanto, nem sempre o processo de mudança é harmonioso e cada organização constrói o seu processo de mudança, não obstante às dificuldades (MOTTA, 2001). O desafio da mudança no processo produtivo, nas empresas A, B, D, C, F e G, é constante, devido às exigências de mercado e o avanço tecnológico, aliados ao seu produto final. Advogam que a comunicação e justificação para a mobilização da mudança são fundamentais e legítima a mudança (PETTIGREW, 1992).

Em uma perspectiva sistêmica (SENGE, 1998), observa-se que no ambiente interno das organizações coexistem pessoas com diferentes visões que formam uma cultura organizacional única e de difícil replicação, isto caracteriza-se como uma aptidão essencial que pode configurar-se como uma vantagem competitiva. Em uma organização alinhada, (LABOVITZ; ROSANSKY, 2005a), todo colaborador, desde, o executivo até o encarregado, não só devem entender a estratégia e metas do negócio mas, também, como ele ou o seu trabalho contribui com a efetividade da empresa. Todos podem articular e entender quais são as reais necessidades dos clientes, e o colaborador e sua unidade de trabalho precisam compreender o que é necessário fazer para satisfazê-los.

Neste contexto, observou-se nas empresas pesquisadas um alinhamento interessante quanto às estratégias, conforme a figura 13, pois, em média, as empresas atingiram de um total de 40 pontos, 35,8 pontos do grau de efetividade do alinhamento organizacional, representando 89% e corroborando que é preciso alinhar, melhorando os processos centrais, para conhecer exigências de clientes e a direção estratégica a seguir. As estratégias, enquanto elemento do modelo de gestão, contemplam as normas, princípios, missão, visão, crenças e valores, que se convertem em diretrizes que impactam no comportamento e comprometimento de todo o sistema organizacional.

Entendendo-se que ao desdobrar-se as ações do planejamento estratégico, também se ajustam prioridades para selecionar as melhorias nos processos da organização, com base no foco do negócio para o êxito das estratégias traçadas, o plano deveria ser um processo dinâmico e contínuo, empregado em todos os níveis da organização, energizando melhorias nos processos e a satisfação dos colaboradores e clientes. Neste ciclo, os gerentes têm um papel fundamental em eliminar barreiras culturais e desenvolver líderes em todos os níveis da organização (LABOVITZ, 2004) que podem criar o alinhamento contínuo e efetivo.

Isso reforça a idéia do alinhamento como meio para construir a ação concreta do compromisso compartilhado à visão, à missão, e aos objetivos estratégicos da organização e seus *stakeholders*. É preciso, para tanto, ter todo o processo continuamente conectado, para que as pessoas, em todos os níveis da organização, operem entendendo o jogo que participam e as mesmas reflitam de forma holística para que, na tomada de decisões, elas possam ver o todo, a meta principal do negócio inteiro e não apenas alguma meta departamental limitada (LABOVITZ; ROSANSKY, 1997).

4.2.2 Dimensão dos processos

Quando buscou-se identificar se os gerentes das organizações pesquisadas cuidam de como o trabalho é realizado tão bem quanto os seus resultados (Apêndice C, processos, questão 1), ficou evidente que os resultados são uma consequência, ou seja, é preciso cuidar primeiro do processo como um todo, quão argumenta o diretor da empresa C, quando fala que “no dia-a-dia a gente sempre está cuidando o meio, porque é ali, naquele processo do meio que se faz o produto, depois já é tarde demais [...] olhamos o resultado para dar um *start*, para tratar a ação”. Outro entrevistado da mesma organização complementa que “primeiro o trabalho, depois o resultado, se o trabalho for bem executado, o resultado automaticamente acontece. Um bom e humano ambiente de trabalho, [...] com certeza gera um resultado eficiente”.

Cabe destacar, ainda, que 100% das empresas pesquisadas são certificadas com a ISO 9001 o que, segundo os entrevistados, contribui em muito para que os processos sejam claramente definidos e acompanhados por meio de indicadores de eficiência e eficácia, com monitoramento diário e semanal. Os processos, em sua grande maioria, são formalizados e analisados mensalmente. Um dos entrevistados da empresa F complementa: “qualquer situação fora do normal tem uma ação obrigatória para implementar, para que justamente caia no processo, na normalidade do processo todo”.

A boa pontuação também é confirmada quando se indagou sobre a revisão regular dos processos de trabalho, buscando identificar se os mesmo estão funcionando bem (Apêndice C, processos, questão 2), e também justificam-se como meio de criar oportunidades de interação entre os que comandam e os comandados. Os processos precisam evoluir, como argumentou um dos entrevistados da empresa C, cujo processo está sendo reestruturado, “esquecemos que a empresa existiu e vamos começar tudo do zero, não porque estava ruim, mas está na hora de modernizar”. Uma das ferramentas de controle e melhoria dos processos são as próprias auditorias, sendo que 50% das empresas têm auditoria externa e interna, intercaladas e com períodos pré-determinados, além das auditorias exigidas para as certificações, realizadas pelas próprias empresas certificadoras, sendo 25% pela empresa BVQI e 75% pela DNV - *Det Norske Veritas*. Um entrevistado da empresa F destacou que realiza a revisão dos sistemas integrados por meio de auditorias periódicas do CDG - Comitê Diretivo de Gestão e da empresa B pelo sistema ACPM – Avaliação Corretiva, Preventiva e de Melhoria.

Outro aspecto levantado na pesquisa quanto aos processos, refere-se aos erros encontrados, bem como se são corrigidas as causas de modo que o problema não volte a acontecer (Apêndice C, processos, questão 3). Com uma pontuação de 94,2% sobre a pontuação máxima do grau de efetividade do alinhamento organizacional, identificou-se que as empresas pesquisadas buscam encontrar as causas para atacar a origem. “Atacar a consequência não resolve, é preciso atacar a raiz”, argumenta um entrevistado da empresa E. O mesmo entrevistado adverte: “partindo do princípio de que todos os defeitos são oportunidades de crescimento, de ganho, de melhorias [...] quanto mais defeitos identificados melhor, mas eles não podem ser aceitos, nem tolerados, eles precisam ser trabalhados para melhorar”, sendo que o aumento do envolvimento dos colaboradores nos processos decisórios, freqüentemente, diminui a taxa de defeitos (SROUR, 2000). Observou-se, também, que as empresas adotam diversos mecanismos e ferramentas para identificar a causa dos problemas e evitar esforços em busca de melhorias, como: empresa B, o ACPM-avaliação corretiva, preventiva e de melhorias, e o sistema dos 5 porquês; empresa C, registro das não-conformidades e o comitê de gestão; empresa E, por meio do programa de sugestão de melhorias; empresa F, por intermédio da ferramenta 8 D; empresa G, tem por instrumento o sistema de verificação, implementação e eficácia.

Neste contexto, ao indagar os entrevistados se os processos são revistos para assegurar sua contribuição à realização de objetivos estratégicos (Apêndice C, processos, questão 4), observou-se melhor pontuação nas questões referentes aos processos, com 89% da pontuação máxima do grau de efetividade do alinhamento organizacional, conforme a figura 13, a qual, segundo os entrevistados, é sustentada pelo próprio planejamento estratégico, pelas ISOs, sistema de gestão e as reuniões, entre outros; se todo o processo, então, tem as suas entradas, automaticamente, terá saídas, e poderão ser monitorados os indicadores de eficiência e eficácia, com base nos objetivos traçados e alcançados, ou seja, eles precisam estar alinhados às estratégias da organização, como comenta um entrevistado da empresa F: “se fizermos algo que não está no planejamento estratégico, ou nós estamos errado ou o planejamento estratégico está errado”. Para tanto, é preciso desdobrar o plano e conectá-lo aos processos e, ainda, os controles precisam ter uma norma e serem desdobrados em procedimentos, e cada indicador deve ter planos associados, de forma a obter um macro fluxo, e os indicadores possam ser reais. Nesta perspectiva, complementa o diretor da empresa C, que “a dificuldade hoje está no desdobramento do plano. Aqui pessoas estão fazendo porque sabem o que é o certo, porque têm uma meta para perseguir, inclusive elas participam do desenvolvimento da

meta, então é certo que elas sabem. Mas é preciso sistematizar”. Assim, o processo de revisão do desempenho oportuniza enfatizar ainda mais a estratégia incorporada e o comportamento de direção de futuro dos colaboradores para atingi-la.

Dessa forma, o alinhamento dos processos de desempenho, em operação eficiente e eficaz, busca encontrar efetividade nas exigências dos clientes, contribuindo para o sucesso do negócio. Neste sentido, a habilidade dos gerentes em monitorar as pessoas e os processos interativos alinhados ao foco do negócio, tem uma grande diferença ao contar com sistemas de gestão para análises e mensuração de desempenho, bem como a integração das informações, acompanhando e motivando os colaboradores para metas definidas, na perspectiva de que a melhoria dos processos aumenta a produtividade, em busca da lealdade do cliente.

4.2.3 Dimensão dos clientes

Outro aspecto investigado refere-se aos clientes. As organizações pesquisadas, na perspectiva de Labovitz e Rosansky (1997), demonstram estar alinhadas aos clientes, pois a maior pontuação média geral nos quatro pilares, conforme a figura 13, ocorreu nessa dimensão, expressando uma média de 92% da pontuação máxima.

A propósito observou-se que, independente do porte (25% de médio porte e 75% de grande porte) e do produto em série, em 100% das empresas pesquisadas todas fornecem para o mercado externo (88% diretamente e 12% indiretamente; inclusive em uma delas 100% do seu produto final é destinado ao mercado externo, sendo que as demais também têm um percentual relevante de exportação, embora o maior mercado ainda seja interno). Em todas as empresas a produção é realizada com base na encomenda do cliente (com exceção de parte da produção da empresa D, que também mantém duas lojas de venda direta ao consumidor), necessitando um controle rígido conforme suas necessidade e prioridades com base no pedido.

A pontuação média de 9,2 em um total de 10, que representa o grau máximo de efetividade do alinhamento organizacional, todavia, justifica-se de tal modo que para cada produto que as organizações pesquisadas industrializam, há uma lista de prioridades para cuidar daquilo que os seus clientes querem (Apêndice C, clientes, questão 1), na concepção de que cada cliente é um cliente e cada produto é um produto, e precisa ser o melhor. Nas

organizações A e F existem células específicas para cada cliente; nas organizações B e C há auditores dos clientes na fábrica acompanhando todo o processo e identificou-se que nas empresas A, B, C, E, F, G e H, há uma comunicação e cooperação direta entre a empresa e as necessidades dos clientes, elaborando produtos para atender estes e também desenvolvendo em parceria com eles. Essa cooperação também ocorre dentro das organizações, pois é preciso monitoramento e análise crítica das especificações do cliente em todo o processo e contexto, considerando que a lei também é alterada com frequência nos diversos países para os quais as empresas exportam, e informações transparentes e atualizadas podem contribuir em muito no desenvolvimento global da empresa.

Ao verificar se as informações úteis sobre queixas dos clientes são disponibilizadas às pessoas da organização (Apêndice C, clientes, questão 2), observou-se que os instrumentos de gestão são utilizados pelas empresas pesquisadas de forma coerente com a cultura organizacional e com o modelo de gestão adotado por cada uma delas (PADOVEZE; BENEDICTO, 2003). Atualmente uma das tecnologias de informação (REZENDE; ABREU, 2001) de ponta das organizações pesquisadas é a *intranet*, utilizada nas empresas A, C, E, G e H, disponibilizada a 100% do quadro de pessoal; as empresas A, B, D, E, F e G disponibilizam um canal direto via *internet* com o cliente, como um mecanismo de informações, sugestões e reclamações. Existem, também, outros meios como: informativo periódico (empresas A, B, C), revistas (empresa E), murais na entrada do refeitório com informações atualizadas diariamente (empresa A), auditor do cliente que acompanha todo o processo manifestando as queixas diretamente (empresas B e C), análise conjunta da pesquisa de satisfação do cliente (empresas C, E, F, G e H), sistema IMC para reclamações e informações com respostas de no máximo 48h (empresa C), registro interno de não conformidade em todas as empresas pesquisadas para o qual é aberto um processo e um plano de ação, repasse das reclamações para os supervisores que retransmitem a informação para os colaboradores (empresas A, B, C, E, F, G e H), linha 0800 (empresa E, F e G), ferramenta 8D com prazo de 72 horas para informar a ação de contenção e o plano de ação (empresa F), programa de comunicação interna e externa (empresa H), entre outros meios, que podem ser interpretados como uma estratégia (RINALDI, 2005; MINTZBERG *et al*, 2000) deliberada quando as informações são disseminadas por meio de um processo de socialização, estabelecendo prioridades e promovendo a coesão no foco do negócio (LABOVITZ; ROSANSKY, 1997).

Neste contexto, as estratégias são revistas periodicamente para assegurar a satisfação das necessidades cruciais dos clientes (Apêndice C, clientes, questão 3), com base nas ferramentas apresentadas por cada organização e considerando a dinâmica administrativa de cada uma delas. As estratégias traçadas no planejamento estratégico, em geral, sofrem um monitoramento no mínimo mensal e avaliação anual, buscando assegurar-se de que todas as pessoas estejam guiadas no mesmo foco, ante as exigências dos clientes, em um processo de melhoria contínua. Assim, as chefias intermediárias também utilizam estas ferramentas para analisar, medir e para melhorar continuamente processos do trabalho (Apêndice C, clientes, questão 4) de suas equipes, em reuniões semanais ou mensais, em busca dos resultados desejados, oferecendo os produtos certos aos clientes almejados (LABOVITZ; ROSANSKY, 1997).

4.2.4 Dimensão das pessoas

As pessoas, quando alinhadas e comprometidas com o foco de negócio (LABOVITZ; ROSANSKY, 1997), podem contribuir de forma decisiva para atingir o alvo traçado pela organização como um todo, e, ainda, quando a organização as ajuda e as capacita, elas se mantêm e ajudam as demais pessoas a manterem-se alinhadas ao principal. Deste modo, o alinhamento pode fomentar um clima e cultura que resultem em importantes planos de emprego, satisfação, clientes leais, e, conseqüentemente, um maior retorno financeiro.

Isso vem ao encontro do contexto encontrado nas organizações da amostra, quando os entrevistados foram indagados sobre a coleta de informações dos colaboradores, quanto ao bom ou mau andamento do trabalho (Apêndice C, pessoas, questão 1), observando-se que todas as empresas, com exceção da empresa D, têm realizado pesquisas periódicas, como a pesquisa e avaliação de clima organizacional nas empresas A, E e G, fomentadas pelo reconhecimento da Revista Exame. O mesmo acontece com as empresas A, B e E quanto à pesquisa de satisfação motivada pelo Prêmio Sesi. A empresa C também realiza pesquisa de satisfação semestral, a H anual e a F desenvolve a pesquisa de clima e de benefícios a cada 2 anos intercalados. Estes resultados, independente de reconhecimento externo, têm se tornado uma informação fundamental para a tomada de decisão, sendo que se legitima por ser realizado por pessoas sem vínculo com a empresa.

Outros instrumentos também são disponibilizados para que as pessoas se manifestem no sentido de contribuir com o ambiente empresarial em que vivem, como: caixas de sugestões (todas utilizam, com exceção da empresa D, que têm, mas não utiliza sistematicamente), representante dos funcionários (todas), avaliação de desempenho pelo RH e ficha do colaborador (B), programa de avaliação de desempenho (E), reunião mensal com *feedback* de todos os funcionários e o formulário de comunicação (F), projeto Eureka (H), *intranet* (A, C, E, G e H) entre diversos outros, mas o mais importante é que os procedimentos sejam contínuos e com o propósito de que “se a idéia foi boa e viável se aplica, se não dá, se explica também” (entrevistado da empresa F).

A caixa de sugestões/melhorias é aberta diariamente nas empresas e as equipes que apresentam contribuições em quantidade e qualidade são premiadas, o que faz com que o motivo para a ação seja muito maior, assim, as empresas obtêm informações e sugestões relevantes e aplicáveis em sua grande maioria, como no caso da empresa A, que tem aproveitado em média 80% das manifestações, em sua maioria relativa aos processos e produtos.

Buscou-se identificar, também, se as pessoas e/ou as equipes de trabalho são recompensadas pelo seu desempenho como uma equipe (Apêndice C, pessoas, questão 2) com práticas de motivação extrínseca (BERGAMINI, 1997) e intrínseca (HERZBERG, 1997; BERGAMINI, 1997; BEER; WALTON, 1997), combinando um sistema de bônus com a prática da administração (WOOD JR.; PICARELLI FILHO, 1999). Esta questão foi respondida com posicionamentos distintos, gerando uma pontuação média de 65,4% do grau máximo de efetividade do alinhamento organizacional. Respostas como: reconhecimento com premiações e participação em projetos (empresa A), cesta básica (empresa B), recompensas coletivas como na área de lazer e educação, reconhecimentos morais e profissionais, entre outras, foram evidenciadas nas organizações.

Interligando-se de modo indubitável ao sistema de recompensa, identificou-se pelas considerações dos entrevistados, que as demais organizações têm em sua política de reconhecimento de todo o quadro de pessoal o PPR, exceto a empresa D que, inclusive, apresenta a menor pontuação na questão. Segundo os entrevistados, o PPR, em geral, melhorou a motivação, o envolvimento e o comprometimento de todos, bem como aumento da produtividade e da qualidade (FLEURY; HUMPHREY, 1992; MILKOVICH;

BOUDREAU, 2000). Este fato reforça que o alinhamento contribui para o aumento da produtividade dos colaboradores e para o desempenho da organização.

A diferença maior se deu quanto à forma de recompensa, pois no caso das empresas B, E, F e G, a distribuição dos resultados é igual para todos e partem da concepção de que é preciso trabalhar com a idéia da unidade. “A empresa como um corpo, incentivando espírito coletivo [...] a empresa é a grande equipe [...] a força está na unidade total e não no individual do setor” assinala o diretor da empresa E. Já as empresas A, C e H distribuem os resultados com base nas metas (WOOD JR.; PICARELLI FILHO, 1999) globais, departamentais e individuais. Parte da idéia de que “se eu individualmente estou bem, automaticamente o meu departamento estará bem, e a organização também, é uma cadeia” (entrevistado da empresa C). O acompanhamento transparente e atualizado do PPR, como meio de monitorar os resultados físicos e econômicos por todas as partes interessadas, transmite maior credibilidade e torna-se um atributo de valor da empresa para com seus colaboradores, motivando-os ainda mais a envidar esforços alinhados ao objetivo principal da organização, modificando a forma de gestão, tornando-a uma importante peça de apoio às práticas relacionadas à administração mais participativa (TADEUCCI, 2005; CERTAJA; SILVA, 2005).

Deve-se observar, no entanto, que existem múltiplos valores que, na maioria das vezes, aparecem interligados como, por exemplo, pessoas e clientes. Do ponto de vista prático, tem-se observado, nas últimas décadas, uma preocupação maior de grande parte das empresas em estar atenta aos movimentos do consumidor, visando mais uma reação ao seu comportamento, do que uma busca de atuação com ele, de acordo com princípios previamente estabelecidos.

Nesta ótica, confirmou-se também que os grupos internos da organização cooperam para alcançar a satisfação dos clientes (Apêndice C, pessoas, questão 3), isto graças ao bom alinhamento, detectado também na pontuação média de 89% do grau máximo de efetividade do alinhamento organizacional nas organizações, como constatou-se nos relatos do representante da alta administração da empresa A: “a avaliação de competência dos gestores prioriza mais os clientes que os custos”; e da empresa B: “foco no cliente, satisfação do cliente”. Estes representantes lembram que, se a estratégia for direcionada para os clientes, ela deve ser formada e informada pelas pessoas que a executam, a exemplo do que ocorre na empresa F, ao relatar que não basta pesquisar/avaliar como se constrói uma relação de confiança com o cliente, o importante é que os resultados sejam analisados e divulgados para

todos os colaboradores; “então eles se sentem também parte integrante daquilo que ele está fazendo, melhor ou pior, ou seja, faz com que ele realmente participe e coopere”. Argumenta que não basta a maximização dos esforços no processo de satisfazer as necessidades dos clientes, é preciso que as pessoas compreendam e cooperem na realização da estratégia geral da empresa (PRIETO, 2000).

Reforçando a importância da análise dos processos de mudança (SAUSEN, 2003), foi investigado também se é medido o impacto na satisfação dos colaboradores quando há mudança nos processos (Apêndice C, pessoas, questão 4). Percebeu-se esta como uma dificuldade das organizações, dada a baixa pontuação atribuída pelos entrevistados que resultou em uma média de 74% sobre o total da pontuação, pois na maioria das vezes ela acontece de forma hierárquica, ou seja, de cima para baixo. Em grande parte das organizações ocorre a ação e depois avalia-se o impacto, de forma restrita e informal, como comenta a entrevistada da empresa F: “poderia se avaliar o impacto antes de tomar a ação, mas hoje ainda acontece a ação reativa, mensura-se (quando se mensura) apenas depois da ação [...] diria que poderíamos melhorar muito isso”.

Mediante este contexto cabe destacar dois exemplos positivos das empresas pesquisadas. Inicialmente o relato do entrevistado da empresa B: “todos antes de assumir uma função ou uma nova função recebem um treinamento dos passos a serem seguidos, ou seja, todos são preparados para a função que irão exercer” e, depois, há um acompanhamento com estes colaboradores. O segundo depoimento foi do diretor da empresa E, com um modelo de administração mais participativa. Entende que geralmente a mudança causa um desconforto inicial, mas busca envolver a todos nos impactos da mudança, pois acreditam que “quando as pessoas são envolvidas e fazem parte do processo decisório da mudança elas são cientes do seu benefício e, vão compartilhar desse benefício por meio dos resultados, como o PPR” despojando-se da relação típica de capital x trabalho. “A pessoa se sente uma empresa individual trabalhando dentro de um grupo e assim ela tem que gerar benefício, resultados”. Já na empresa F a maioria das mudanças dos processos internamente é trabalhada com ferramentas Kaizen; na G os colaboradores podem se manifestar por meio do canal livre, tanto positiva como negativamente, em relação às mudanças ou demais interesses. Todos os entrevistados admitem que a mudança geralmente é compartilhada, mas ela não é mensurada e registrada, só informalmente, com exceção do que ocorre na empresa B, o que demonstra ser uma deficiência nas empresas em geral, e se torna preocupante no contexto do alinhamento, no qual a mensuração é indispensável (LABOVITZ, 2004).

4.2.5 Instrumentos de gestão utilizados na sustentação do alinhamento

Tendo presente o segundo objetivo específico da pesquisa, identificou-se alguns instrumentos que estão sendo utilizados pelas empresas da amostra visando sustentar o seu alinhamento organizacional. Assim, os argumentos expostos pelos entrevistados permitiram identificar um conjunto de instrumentos em uso em cada dimensão, destacando-se:

a) estratégias: adoção de planejamento estratégico participativo (construção, comunicação, execução, acompanhamento e avaliação).

b) processos: sistemas integrados; certificações, ferramentas informatizadas de prevenção, controle, avaliação e processos de melhoria; identificação das causas para atacar a raiz dos problemas.

c) clientes: política de relacionamento na qual cada cliente é um cliente e cada produto é um produto; produção conforme o pedido; comunicação e cooperação direta entre a empresa e as necessidades dos clientes, tecnologia da informação (*intranet*); disseminação e socialização interna e externa das informações; conquista de mercado interno e externo.

d) pessoas: gestão participativa e humana; PPR; pesquisa e avaliação de clima organizacional; representante dos funcionários; reuniões mensais; formulário de comunicação; comunicação clara e aberta; motivação; valorização; *intranet*; reconhecimentos; cursos; treinamentos; entre outros.

Este conjunto de instrumentos, do ponto de vista dos entrevistados, vem contribuindo de forma efetiva para a obtenção de melhorias no desempenho das organizações. Este fato pode ser comprovado na medida em que as organizações pesquisadas, em média, atingiram 87% da pontuação máxima exigida para o alinhamento perfeito na concepção de Labovitz e Rosansky (1997), especialmente considerando-se que estão inseridas em ambiente complexo e dinâmico. Os dados revelam (gráfico 2) que há uma harmonia entre os elementos-chave do alinhamento organizacional, ressaltando-se a necessidade de buscar-se um maior alinhamento na dimensão das pessoas visando a realização da estratégia geral das empresas (PRIETO, 2000).

4.2.6 Síntese das questões de alinhamento organizacional nas empresas pesquisadas

Com base no modelo de Labovitz e Rosansky (1997) e nas análises realizadas a partir do diagnóstico (questões de 1 a 4), apresenta-se uma síntese das dimensões do alinhamento organizacional nas empresas pesquisadas. O gráfico 01 apresenta a média geral das empresas (em %) correspondente ao grau de efetividade do alinhamento organizacional.

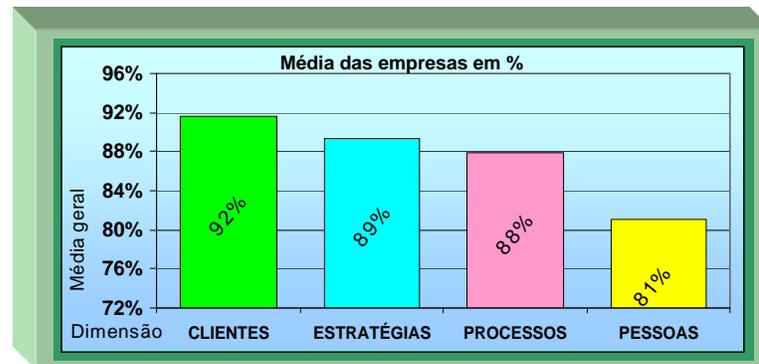


Gráfico 01: Média geral do grau de efetividade nas dimensões do alinhamento

Depois de realizar a análise do alinhamento organizacional em cada uma das suas dimensões, visualiza-se, por intermédio do gráfico 01 que, em média, a maior pontuação (92%) encontra-se na dimensão dos clientes e a menor pontuação apresenta-se na dimensão das pessoas com 81% do total máximo do grau de efetividade. No exposto é importante que se reconheça que as empresas são representadas por pessoas, e que clientes não se relacionam com entidades, mas com essas pessoas/colaboradores que, ao mesmo tempo em que são a imagem das empresas, trazem representações de um ambiente complexo (SCHEIN, 1982).

A mensuração por meio do diagnóstico de alinhamento de Labovitz e Rosansky (1997, p. 67) e sua representatividade em gráfico radar, possibilita conhecer a medida visual e quantitativa do alinhamento e compreender a inter-relação entre os elementos organizacionais, permitindo identificar se a empresa está alinhada ou desalinhada, se sofre de alguma patologia ou não, e que meios poderão auxiliá-la.

No gráfico 02, elaborado com base nos dados da amostra, constata-se que não há um grande desalinhamento entre os elementos-chave. A dimensão das pessoas com uma pontuação média de 32,4, no entanto, apresenta-se bem aquém das demais dimensões, a exemplo do verificado no gráfico 01. A este tipo de situação os autores denominam de

“tirania de um”, ou seja, as pessoas da organização procuram desempenhar suas atividades da forma que melhor entendem, mas esquecem de comunicar-se entre si e nem sempre estão focadas nas necessidades e desejos dos clientes.

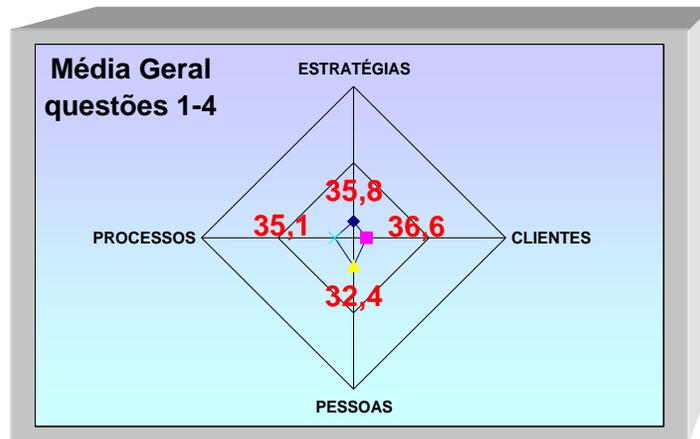


Gráfico 02: Gráfico radar da média geral do grau de efetividade, questões de 1 a 4

Em consonância com o alinhamento organizacional defendido por Labovitz e Rosansky (1997), fica evidente a necessidade de melhorar a comunicação e informação entre as pessoas (lideranças e colaboradores), compreendendo suas reais contribuições e maximizando os esforços no sentido de satisfazer as necessidades dos clientes, alinhadas às estratégias da organização, na perspectiva de desenvolver uma cultura na qual todas as dimensões do alinhamento trabalhem conectadas e integradas ao propósito principal, em busca de resultados extraordinários do negócio (LABOVITZ, 2005b).

4.3 Identificação da Responsabilidade Social como Elemento Intrínseco do Alinhamento Organizacional

Como terceiro objetivo específico desta dissertação, fixou-se explorar se a responsabilidade social está sendo entendida como um esforço sistêmico, coordenado e integrado ao alinhamento da organização. Para tal, incorporou-se mais seis questões em cada dimensão do perfil de diagnóstico de alinhamento; questões estas relacionadas à responsabilidade social, que compuseram o questionário aplicado aos entrevistados das empresas da amostra. As questões de 5 a 10, com escala de 1 a 10 para cada questão, buscaram identificar o grau de efetividade da responsabilidade social nas dimensões do alinhamento organizacional.

A figura 15 revela as médias dos graus de efetividade atribuídos pelos entrevistados em cada dimensão, nas questões de 5 a 10 relacionadas com a responsabilidade social.

Questão (grau máximo)	Dimensão		Dimensão		Dimensão		Dimensão		Média dos graus de efetividade (Máximo por questão =10)			
	Média/ grau de efetividade	% sobre a média total	Média/ grau de efetividade	% sobre a média total	Média/ grau de efetividade	% sobre a média total	Média/ grau de efetividade	% sobre a média total	Média/ grau de efetividade	% sobre a média total		
5 (10)	ESTRATÉGIAS	9,5	95,0%	PROCESSOS	8,9	88,8%	CLIENTES	6,3	63,3%	PESSOAS	9,2	91,7%
6 (10)		9,6	96,3%		8,2	82,1%		6,5	64,6%		9,7	96,7%
7 (10)		9,4	94,2%		9,0	89,6%		7,3	72,5%		9,5	95,0%
8 (10)		8,1	81,3%		8,1	81,3%		3,8	37,9%		8,8	88,3%
9 (10)		8,9	89,2%		9,2	92,1%		6,0	59,6%		7,3	73,3%
10 (10)		9,4	93,8%		9,3	92,9%		6,3	62,5%		7,4	74,2%
Total (60)	55,0	91,6%	52,7	87,8%	36,0	60,1%	51,9	86,5%	Total (max=60)	48,9	81,5%	

Figura 15: Média do grau de efetividade por dimensão nas questões de 5 a 10

Inversamente ao que se observa no gráfico 02, em que o maior alinhamento se deu na dimensão dos clientes, ao inserir questões de responsabilidade social no perfil de diagnóstico constata-se que o grau de efetividade que apresentou o maior desalinhamento situa-se exatamente na dimensão dos clientes, com uma pontuação média de 36 pontos de um total de 60,1 representando 60,1%; já o maior grau de efetividade ocorre na dimensão das estratégias com uma média de 55 pontos, representando 91,6%, confirmando que a temática da responsabilidade social faz parte da missão, visão e valores das empresas da amostra. Já no tocante aos clientes, deve-se destacar a preocupação quanto a sua integração na atuação da responsabilidade social das empresas.

Determinando-se a média geral por dimensão relacionada com as questões de 5 a 10 envolvendo a responsabilidade social em cada empresa da amostra, obtém-se a figura 16.

Dimensões/ Média total (Questões 5-10)	EMPRESAS								Média geral (máx=60)
	A	B	C	D	E	F	G	H	
ESTRATÉGIAS (60)	56,0	59,7	56,3	53,3	53,7	50,7	53,7	56,3	55,0
PROCESSOS (60)	54,0	56,7	48,0	52,7	52,0	52,7	49,0	56,3	52,7
CLIENTES (60)	36,7	52,3	30,0	23,7	35,7	34,3	29,0	46,7	36,0
PESSOAS (60)	52,3	59,7	52,3	51,7	48,0	53,0	48,0	50,3	51,9
Média (max 60)	49,8	57,1	46,7	45,3	47,3	47,7	44,9	52,4	48,9

Figura 16: Média geral por empresa pesquisada, questões de 5 a 10.

Confirma-se na figura 16 que em todas as organizações o menor grau de efetividade relacionado com a responsabilidade social ocorreu na dimensão dos clientes. Nas empresa que obtiveram as maiores médias (B e H), as justificativas, entre outras, são: no caso da empresa B, com uma pontuação de 52,3, os entrevistados acreditam que isso se deve à presença de revisores dos clientes na própria empresa e a auditoria de responsabilidade social realizada pelos clientes; na empresa H, que apresentou uma pontuação média de 46,7 pontos, por ter como maior cliente outra empresa do mesmo grupo, fazendo com que muitas das atividades de responsabilidade social sejam conjuntas.

Nesse contexto, buscou-se identificar nas organizações da amostra por meio do perfil de diagnóstico, as variáveis em cada questão nas dimensões do alinhamento organizacional quando inserida a temática da responsabilidade social.

4.3.1 Dimensão das estratégias

Na figura 15 essa dimensão atingiu uma pontuação relevante de 91,6% sobre a pontuação máxima do grau de efetividade, não diferindo muito da média total verificada nas quatro questões do alinhamento organizacional definidas por Labovitz e Rosansky (1997), cujo percentual foi de 89%, (figura 13) permitindo entender-se que a responsabilidade social pode ser considerada intrínseca na dimensão das estratégias.

Na perspectiva de que a responsabilidade social seja pensada em consonância com a estratégia global da organização, faz-se necessário que esta busque a coerência e a efetividade entre o discurso e a prática de suas ações. Neste sentido, quando questionados se a responsabilidade social faz parte das estratégias da empresa e são legitimadas e institucionalizadas (Apêndice C, estratégias, questão 5), 100% dos entrevistados afirmaram que sim, tanto no ambiente externo como, principalmente, no ambiente interno, complementando que faz parte da cultura da empresa, resultado este confirmado também pela atribuição quantitativa que somou uma média no grau de efetividade de 9,5 em um total de 10. Observou-se, ainda, que cada empresa tem uma forma de desenvolver a estratégia da responsabilidade social, buscando envolver também seus *stakeholders*.

Na empresa F, por exemplo, os fornecedores são conscientizados sobre a norma SA 8000 e, acompanhados em relação aos objetivos e metas, envolvendo inclusive a certificação

gradativa em responsabilidade social, trabalhando de forma corporativa. No intuito de envolver e comprometer as pessoas, desenvolve-se um projeto infantil dentro do espaço físico da empresa para 240 crianças, sendo 50% filhos de funcionários e 50% crianças da comunidade. Sua sustentabilidade acontece por intermédio da empresa e de seus colaboradores, inclusive com ajuda financeira voluntária (atualmente a adesão é de 100% e a doação financeira voluntária individual é de R\$ 2,00 a R\$ 10,00). Cientes que essa estratégia pode ser modelo para outras organizações, estão disponibilizando esta franquia, a custo zero, para outras organizações que queiram dar continuidade ao “sonho de um homem” que tem em seu conceito de vida a responsabilidade social, e que ela deve ser partilhada para se concretizar.

Na empresa G, há uma fundação própria para coordenar e promover todos os projetos e programas de responsabilidade social, tanto no âmbito interno como externo. Cabe destacar, também a empresa C, na qual se definem metas e indicadores de responsabilidade social, que são acompanhados, mensurados e, anualmente, os resultados são apresentados a toda a organização. Os entrevistados desta empresa comentam que não basta investir financeiramente em projetos sociais, é preciso que a comunidade interna e externa participe efetivamente, para que estes tenham continuidade e sustentabilidade. Um exemplo é o projeto flores, em que ajudam inclusive na comercialização e nos contatos com outras organizações, conduzindo para a auto-sustentabilidade daquele bairro. Comenta, ainda, um dos entrevistados da empresa C: “a gente não quer dar por dar, não é o que a gente quer e nem o que vai ajudar eles, ensinamos a pescar e não dar o peixe”.

Na mesma linha, buscou-se saber dos entrevistados se a responsabilidade social faz parte da missão, visão e valores das empresas (Apêndice C, estratégias, questão 6). O grau de efetividade apresentou-se alto com uma pontuação média de 9,6 em um total máximo de 10 pontos. Não consta na maioria das empresas a palavra responsabilidade social, mas afirmam que ela transcende às demais nomenclaturas, revelando-se como uma política desde a origem destas organizações e muito bem entendida na questão ética e do respeito aos compromissos firmados. O diretor da empresa E assinala: “a gente tem como princípio na empresa, que o que é legal não se discute, o que é ético se faz. Engloba perfeitamente a questão de responsabilidade social na empresa”. O representante da alta administração da empresa F, acrescenta que ela é uma política integrada com todos os sistemas (ISO's) da empresa. O diretor da empresa B lembra, também, que, ao serem auditados quanto à responsabilidade social por cliente de empresa britânica, a única inconformidade com o método de avaliação

referia-se a ausência da palavra responsabilidade social na visão, missão e valores da empresa (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000). Constava "ciente da sua responsabilidade socioeconômica", no entanto os auditores perceberam que na prática ela existe, acontece na empresa. O diretor comentou que não basta que ela esteja escrita, é preciso que realmente aconteça e que ela seja efetiva e integrada. Independente disso, fizeram as alterações, na certeza do que o que definiram como missão e visão, era verdadeiro.

Numa economia capitalista, como é a brasileira, as empresa precisam auto-sustentar-se para manter-se no mercado. Para uma organização perpetuar se no mercado e estar entre as líderes, no entanto, precisa criar um alinhamento integrado entre pessoas, clientes, estratégia e processos (LABOVITZ; ROSANSKY, 1997), fundamentada em uma conduta responsável com os *stakeholders* (FREY; FREY, 2002). Nesta linha de pensamento, ao investigar se a missão social da empresa compartilha a visão de que o desenvolvimento desta vai além da lucratividade (Apêndice C, estratégias, questão 7), os entrevistados mostram-se alinhados com a concepção de Drucker (1994), comentando que é necessário o lucro para a sustentabilidade financeira, mas este não pode ser um fim em si mesmo. Neste sentido, discordam do economista Milton Friedman (1985), enfatizando que o desempenho econômico não é a principal responsabilidade social de uma organização. O representante da alta administração da empresa A menciona que “pode até não gerar lucro direto, mas está respondendo à responsabilidade social em âmbito mundial”, pois muitos outros elementos estão envolvidos, de forma ampliada e dinâmica (ARRUDA; CARDOSO, 2003), entre eles, a responsabilidade social e a ética, sendo que o comportamento ético por parte da empresa é esperado e exigido pela sociedade, e é a única forma de obtenção de lucro com respaldo moral (MOREIRA, 2002). É importante mencionar também o comentário do diretor da empresa C, ao expor que não definem o lucro. Assinala que primeiro deve se trabalhar certo, “depois vemos o que sobrou, e se não sobrar a gente volta atrás, revisa, etc., trabalhamos num sentido pró-ativo”.

O diretor da empresa E sustenta que a missão social e lucratividade estão relacionadas. Acredita, todavia, que deveria mudar a forma como é vista a missão social de uma organização, e a própria SA 8000 vem contribuindo para a evolução desta visão micro que confunde caridade e filantropia com responsabilidade social (GREYSON; HODGES, 2002). “O posicionamento é que a responsabilidade social gera resultado para a empresa, tendo boas atitudes, tendo uma boa imagem [...] isso, é claro, aumenta a lucratividade, mas com certeza não se faz com uma visão exclusiva de lucro, mas entra num processo de ganha- ganha”, ou

seja, se as pessoas envolvidas estão ganhando, a empresa também está ganhando, configurando-se em oportunidades estratégicas.

Essa motivação tem levado as empresas a empreenderem na sua missão social desde o seu planejamento estratégico, indicando ações e verbas voltadas à área social, como comenta um dos entrevistados da empresa F: “a empresa sempre busca ações que beneficiam os funcionários, a comunidade, o cliente, os acionistas [...] a empresa tem a SA 8000, ISO 14000, OHSAS, a qualidade e a questão da responsabilidade civil sobre seus produtos, entre outros”. Neste sentido, cabe destacar que as empresas da amostra estão descobrindo a nova “mina de ouro” que o social representa, procurando agregar outros valores além de tão-somente a maximização dos lucros e do retorno para os acionistas (VERGARA; BRANCO, 2001), pois elas não estão isoladas; o entorno interfere e sofre interferência delas.

Ao questionar se a inclusão da responsabilidade social na missão e nas estratégias da empresa tem proporcionado melhor desempenho mercadológico e econômico a longo prazo (Apêndice C, estratégias, questão 8), verificou-se que, para grande parte das empresas, essa é uma questão ainda a ser investigada com maior profundidade. A totalidade acredita que sim, mas isso não é mensurado, é difícil de fazê-lo, além do que não é este o foco das empresas que têm responsabilidade social, ela ultrapassa as questões financeiras.

Outrossim, o grau de efetividade apresentou uma média de 8,1 pontos em uma pontuação máxima de 10, representando que ainda é pouca a influência da responsabilidade social no desempenho mercadológico; já tem sido, no entanto, ponderada em muitas outras questões, como créditos bancários, integração de modelos de gestão, imagem da organização, melhor tratamento dos fornecedores quanto aos produtos adquiridos, investimentos públicos, exigência de alguns clientes externos (ainda são poucos os que exigem, mas o que define mesmo a compra ainda é o preço e a qualidade), entre outros. Para um dos entrevistados da empresa A, esta é uma questão de “efeito dominó, fornecedores-empresa-clientes-comunidade”, ou seja, muito mais que o respaldo financeiro é o comprometimento de toda a cadeia, mas, ainda é “um processo lento (Empresa C)”. Dependendo do setor, os resultados são mais rápidos, como ocorre na empresa E: “para nós até a curto prazo. Tem empresas clientes, principalmente multinacionais, que também atuam com responsabilidade social, que deram preferência de compra para nossa empresa por termos a norma, ou seja, tem ajudado imediatamente, nós já ganhamos muitos pedidos em função disto”.

Outro caso é manter os clientes, a exemplo das empresas C e H, que antes mesmo de ter a norma sempre atuaram com essa concepção. A norma foi uma forma de certificar o que já vinham realizando e se antecipar às tendências de mercado, e hoje em dia enfrentam com tranqüilidade as exigências dos clientes importadores que demandam inclusive plano de ação social para os próximos cinco anos, idéia também compartilhada na empresa B, que atualmente recebe inclusive auditoria de responsabilidade social dos importadores.

Essa tranqüilidade das empresas transparece, pois as mesmas desempenham sua função social no dia-a-dia, independente de exigências, mas em especial para com os processos e as pessoas que nela participam, como complementa um dos entrevistados da empresa G: “o maior impacto social da norma SA acontece dentro da empresa”. Fica o alerta para as organizações que buscam a certificação visando apenas um melhor desempenho mercadológico, e ainda mais a curto prazo; elas, provavelmente, não serão bem sucedidas.

As crescentes dificuldades enfrentadas pelas organizações diante de a um ambiente externo cada vez mais mutável e descontínuo, têm demandado novas estratégias e processos de decisão em busca do desenvolvimento organizacional. Ao indagar os entrevistados, observou-se que em algumas com mais efetividade e, em outras, com um pouco menos, todas as empresas pesquisadas identificam em suas estratégias uma postura de inserção social no ambiente interno e externo (Apêndice C, estratégias, questão 9).

O grau de efetividade observado foi, em média, de 8,9 pontos de uma pontuação máxima de 10, principalmente nas empresa B, C e H, com destaque para a B que atingiu o patamar dos 100%, resultado que, segundo os entrevistados, justifica-se pela ética e transparência, bem como com a preocupação com a qualidade de vida dos diferentes públicos que se relacionam com estas empresas. Para um dos entrevistados da empresa E, o grau ainda não é o desejado, pois “já estão definidas as ações, mas ainda falta concretizar muitas delas”. Na concepção do representante da alta administração da empresa F, “se os nossos funcionários estão satisfeitos, o nosso cliente estará mais satisfeito ainda, e, ao envolver todas as partes interessadas [...] faz com que nós realmente desempenhamos e identificamos esta postura de inserção social”.

Neste contexto, a responsabilidade social tende a provocar mudanças tanto internamente quanto na comunidade em que a empresa está inserida. O desenvolvimento de estratégias de integração, segundo todos os entrevistados, resultou em maior produtividade, comprometimento e satisfação das pessoas internas e externas à organização (GRÖNROOS,

1993). A comunicação tem sido cada vez mais transparente e, conseqüentemente, melhorou o desempenho no desenvolvimento global da empresa. Para contribuir com o fortalecimento da sociedade e construção da cidadania, 75% das empresas pesquisadas participam de projetos comunitários (A, B, C, F, G e H), de parcerias educacionais (A, B, C, E, F, G e H), de programas de preservação ambiental (A, B, C, D, F, G e H), entre outros.

Um exemplo é o que ocorre na empresa C, relacionado com a comunicação transparente tanto interna como externa, com respostas até 48 horas, inclusive com a comunidade, quando esta solicita, sugere ou reclama. Segundo o diretor da empresa C, isso aconteceu com “a construção de um quiosque, valorizando a idéia e o pedido externo, mas só que isso não era o suficiente para nós, então adotamos e cuidamos do mesmo, até plantamos as flores de outro projeto externo”.

Há também, projetos voltados à educação, desenvolvidos nas empresas A, C, E, F, G e H, envolvendo tanto o público interno como externo, desde colaboradores, crianças, pais e comunidade, em busca de um presente e futuro melhores, entendendo inclusive que precisam começar em casa, investindo primeiramente na educação dos seus colaboradores (PORTER; KRAEMER, 2002). Parece inegável, portanto, que a responsabilidade social é uma postura estratégica, que vem evoluindo, tornando-se cada vez mais contínua, constante e com compromisso, envolvendo todos os atores sociais.

Outra questão era verificar se a responsabilidade social já era contemplada nas políticas e estratégias das empresas independente da decisão de obter a certificação da SA 8000 (Apêndice C, estratégias, questão 10). De forma unânime, percebe-se que a responsabilidade social já fazia parte das estratégias, das políticas, da cultura destas empresas, em especial nas empresas A, B, C, G e H, que apresentaram o grau de efetividade com pontuação máxima, ou seja, de 100%. Na empresa D, justifica-se o grau médio de 9 pontos (Apêndice D), pois, por mais que os gestores tenham em sua filosofia a responsabilidade social, ela vem se solidificando a passos largos, principalmente com a SA 8000; na empresa E (8,7 pontos) a SA 8000 auxiliou a estruturar ainda mais os procedimentos da organização; e, na empresa F (7,3) a questão vem de berço mas, como a empresa é nova, tudo está acontecendo simultaneamente.

Ficou também evidente que as questões voltadas à responsabilidade social e à ética precisam estar na cultura das organizações. Respostas como: “já tínhamos aspectos éticos na

conduta” (A); “a responsabilidade social já estava na cultura da empresa muito antes da certificação, claro foram realizadas algumas melhorias” (A e B); “a certificação é consequência” (C); “foram realizados apenas alguns ajustes e procedimentos, algumas adequações à legislação, algumas outras ações com fornecedores, mas estruturalmente a empresa mudou pouco, estava praticamente adequada”(E); “já existia, mas foi melhor estudada com a SA 8000” (E). Para a grande maioria, a certificação foi fácil, aproximadamente seis meses entre a decisão de buscar e a própria certificação.

Outra peculiaridade é que, independente das demais empresas do grupo terem em suas estratégias a busca pela certificação ou não, isso não impede de apenas uma buscá-la (A, B, F e G); o importante é que todas tenham o princípio da responsabilidade social. Por exemplo, a empresa A “tem a certificação desde 2003, mas as parcerias com a escola Senai há mais de 17 anos, projeto [...] há mais de 14 anos”, justificando que realmente a norma vem para certificar o que já é efetivo.

É pacífico, portanto, que a postura socialmente responsável das organizações pode estar se constituindo em mais um elemento intrínseco a ser valorizado e alinhado à missão organizacional. Dessa forma, as organizações vêm modelando suas estratégias para atender a mais esta demanda que o ambiente impõe. Este estudo permite constatar que as estratégias de responsabilidade social precisam estar enraizadas na cultura dos gestores e da gestão, formadas por meio de um conjunto de valores e crenças, pela estrutura do setor do qual fazem parte e por decisões e variáveis influenciadoras que são particulares em cada caso.

4.3.2 Dimensão dos processos

O percentual do grau de efetividade do alinhamento organizacional, que foi de 88% (figura 13, questões 1 a 4), se manteve quando inseridas as questões de responsabilidade social, pois apresentou, conforme a figura 15, um percentual de 87,8% sobre a pontuação máxima do grau de efetividade (questões 5 a 10), ou seja, percebe-se que a responsabilidade social constitui em elemento intrínseco na dimensão dos processos.

Examinou-se também se os processos organizacionais, quando orientados para a responsabilidade social, melhoram o desempenho operacional da empresa e a capacidade de aprendizagem do corpo funcional (Apêndice C, processos, questão 05). O resultado revela que o grau de efetividade se manteve estável em grande parte das organizações, variando de 8,7

até 10, com uma pontuação média de 88,8% sobre um total de pontuação de 100%, mas é preciso considerar também as respostas qualitativas, nas quais apenas a empresa B pontuou com 100%, acreditando em melhoria de desempenho e aprendizagem. As demais empresas acreditam que tais processos melhoram a aprendizagem, prevêm quanto ao desempenho que os resultados não são tão significativos, até mesmo porque a norma exige um determinado limite de horas de trabalho e, ao mesmo tempo, os clientes esperam que as entregas de suas encomendas sejam pontuais.

Essa percepção é justificada por diversos dos entrevistados: “não melhora o desempenho operacional, mas amplia a capacidade de aprendizagem. O desempenho pode estar alinhado, mas tem o custo. Restrições da norma quanto à hora-extra tem impacto no resultado” (A); “no desempenho operacional da empresa acredito que não, mas em relação à capacidade de aprendizagem do corpo funcional acho que sim” (C); “a aprendizagem melhorou muito, mas quanto ao desempenho estamos aprendendo ainda com algumas coisas como horas-extras. Está em nossos objetivos e metas a redução gradual da quantidade de horas-extras” (F); “os benefícios internos motivam as pessoas” (H).

As empresas que apresentaram maior grau também o justificam devido à providência e encaminhamento procedidos. Na empresa B, por exemplo, houve “a implantação da manutenção preventiva de cada máquina e um plano de controle de recebimento e entrega da máquina para conserto. Isso melhorou em muito o desempenho”; na empresa C, considera-se como um ponto positivo o cuidado com o clima organizacional “ele proporciona melhor rendimento [...] cuidamos desse ambiente aqui, para que a pessoa chegue e saia daqui feliz, cansada muitas vezes, mas feliz”; Um entrevistado da empresa E menciona: “é essencial o comprometimento das pessoas, o envolvimento”, e o entrevistado da empresa C assinala que “por meio de indicadores foi possível mensurar e detectar que o desempenho operacional da empresa melhorou em questões como a erradicação do analfabetismo, pois a capacitação do corpo funcional melhora o rendimento e faz com que as pessoas queiram vir a trabalhar na empresa”.

Em vista disto, a adequação e ajustes entre as funções e operações cotidianas com as reais e efetivas necessidades internas deveriam ocorrer de forma integrada, coerente e com sinergia entre todas as dimensões da organização, pois o mercado cada vez tem exigido mais das organizações. Diante deste quadro, identificou-se que a norma SA 8000, como modelo e ferramenta de gestão, sistematização dos processos e procedimentos, não proporcionou às

empresas da amostra resultados significativos nas condições de atendimento das exigências do mercado (Apêndice C, processos, questão 06).

Embora o grau de efetividade obtido a partir das posições dos entrevistados corresponde a 82,1% do total possível da pontuação, do ponto de vista qualitativo foram identificadas respostas como: “não melhora nem piora” (G); “depende, uns valorizam outros não, o mercado quer é produto bom e com baixo custo” (D); “o mercado valoriza em pequeno grau” (C); “o mercado não está muito preocupado, mas isso fez com que a empresa exigisse também dos seus fornecedores” (C); e outro entrevistado da mesma empresa (C) acrescenta: “é título, é mérito, mas não é um modelo de gestão como as normas ISO. A SA carece de um modelo de gestão, ela realmente não oferece ferramentas, ela utiliza aqueles indicadores mínimos, sexo, raça, faixa etária [...] mas isso não resulta em clima organizacional”. Esta opinião contraria a do representante da alta administração da empresa F, ao revelar que o sistema de gestão da organização “é todo integrado, e as normas e ISO’s precisam ser complementares e integradas, e não isoladas, é mais fácil para divulgar, para entender e mais fácil até para oficializar quando é integrado, não se fica distinguindo normas, passa a ser filosofia da empresa”, ou seja, os instrumentos de gestão utilizados deveriam ser alinhados e coerentes com a cultura organizacional e com o modelo de gestão adotado na organização (PADOVEZE; BENEDICTO, 2003).

Neste sentido, ao identificar alguns instrumentos de gestão, entre eles as certificações e seu processo, foi possível organizar a figura 17, com base nas certificações de cada organização.

Certificação/Empresa/Ano	A	B	C	D	E	F	G	H	Média
ISO 9001 versão:2000	1994	2003	2002	1996	2000	2003	1996	2002	100%
ISO/TS-16949 Versão: 2002	2002	x	x	x	x	2004	x	x	25%
ISO 14001 Versão:1996	2000	x	2002	x	x	2004	2004	2002	63%
OHSAS 18001 Versão :1999	2003	x	2002	x	x	2004	2002	2002	63%
SA 8000 Versão 2001	2003	2003	2002	2002	2005	2004	2003	2002	100%
Empresa certificadora	DNV	DNV	BVQI	DNV	DNV	DNV	DNV	BVQI	
Balço Social - AL	Sim	x	Sim	x	x	x	Sim	x	38%
Balço Social - Ibase		x	x	x	Sim	Sim	x	x	25%

Figura 17: Resumo das certificações das empresas da amostra

Como se observa na figura 17, 100% das empresas da amostra são certificadas com a SA 8000 e a ISO 9001. Nas empresas B, C e H, as duas certificações foram realizadas no

mesmo período e, nas demais, que representam 63%, a SA 8000 foi precedida pela ISO 9001. Também o quadro demonstra que as empresas B, D e E, priorizaram as certificações da ISO 9001 e da SA 8000. Cabe destacar, ainda, que 63% das empresas pesquisadas já possuem também a ISO 14001 (meio ambiente) e a OHSAS 18001 (saúde e segurança).

Ainda, 38% das empresas pesquisadas já divulgaram seus balanços sociais na Assembléia Legislativa do Rio Grande do Sul, sendo que uma delas, no ano de 2003, recebeu o Troféu Responsabilidade Social na categoria grande porte. Duas empresas já estão publicando seus balanços sociais no Ibase, embora publiquem na Assembléia Legislativa. Como todas as empresas pesquisadas estão localizadas no Rio Grande do Sul, poderiam publicar seu Balanço Social na Assembléia Legislativa como um instrumento de avaliação (FREY; FREY, 2005), mensuração, (TORRES, 2001) e comunicação de suas ações de responsabilidade social.

Neste cenário, cabe destacar a relevância da Contabilidade como uma Ciência Social (TESCHE, 1991), capaz de identificar, relatar e demonstrar, tanto no aspecto quantitativo quanto qualitativo, as relações ocorridas entre o resultado da empresa e a sociedade (DE LUCA, 1998) e poderá fornecer o Balanço Social (KROETZ, 2000), por meio do seu profissional, o contador. Para tanto as organizações, poderão utilizá-lo também como ferramenta de suporte para a tomada de decisão ante as novas realidades e tendências (KROETZ, 2001).

Na concepção do diretor da empresa E “há todo um processo de capacitação, além de que o mercado valoriza; as pessoas têm uma outra postura quando inseridas no mercado como um todo”. Expõem também que a responsabilidade social requer fornecimento de um bom produto e serviço, ou seja, “para estar socialmente correto não se pode apresentar para o mercado um produto defeituoso, ou não cumprir com aquilo que foi combinado, ou uma série de outras ações que estão dentro desta responsabilidade assumida”.

Os entrevistados das empresas A e C se questionam: “se perdermos a certificação como ficaremos diante dos fornecedores? Qual será a interpretação do cliente? Dos colaboradores? Pois todos os semestres realizamos as auditorias, informamos sobre a avaliação da certificação, qual seria a reação do mercado?”. Ou seja, há uma preocupação quanto a ter e deixar de ter a norma, qual seria o custo da não-observância, pois não tratar o lado social poderia expor as empresas, que correriam o risco de ruptura (SPERS, 2005) com o ambiente

em que estão inseridas pois, para a maioria das organizações da amostra, muito mais que o mercado, a norma também contribui para a melhoria do relacionamento endógeno e exógeno.

Estas contribuições qualitativas levam à reflexão do ambiente de mercado, que não está restrito ao cliente, mas inclui toda a cadeia em que a organização está envolvida, e a norma, quando alinhada e integrada ao sistema de gestão, poderá ser uma ferramenta de gestão, sistematização dos processos e procedimentos. Cabe, então, às organizações que desejam permanecer no mercado, adaptar-se às novas realidades e tendências (KROETZ, 2001), a visualizar não apenas o mercado-cliente, mas o contexto e entorno, inclusive a cadeia de fornecimento.

Quanto aos fornecedores, buscou-se identificar se as empresas estudadas priorizam negociações com fornecedores que cumprem os requisitos sociais (Apêndice C, processos, questão 07). Obteve-se uma média do grau de efetividade de 8,96 pontos e, considerando que o controle de fornecedores é um dos aspectos mais complexos e essenciais da SA 8000 (LEIPZIGER, 2003), verificou-se que as empresas priorizam, mas ainda não na totalidade, as negociações com fornecedores, os quais se comprometem e se tornam co-responsáveis com as mesmas. Na totalidade das organizações da amostra houve conscientização e qualificação dos fornecedores, por meio de reuniões, encontros, treinamentos, e-mails, informativos, manuais, inclusive auditorias e avaliações por parte destas em relação aos seus fornecedores, entre outros, para que estes, uma vez sensibilizados, também possam ser socialmente responsáveis, de forma alinhada com os objetivos sociais da organização.

Cabe destacar, no entanto, conforme declarações dos entrevistados, que há um maior comprometimento do fornecedor para com as empresas, mas a recíproca não é sempre verdadeira. Há uma parceria entre ambos, mas esse não é um requisito único na tomada de decisão de compra, e também há variação quanto ao setor, ambiente e localização. Em algumas organizações, como a empresa H, já há uma conscientização de que “a certificação depende de como os fornecedores realizam o trabalho deles, logo priorizamos”.

Segundo os entrevistados, grande número dos fornecedores, ao preencher o termo de compromisso em não empregar mão-de-obra infantil, não discriminar, etc., assinam e se comprometem na intenção de obter contratos duradouros e até mesmo tratamento preferencial (LEIPZIGER, 2003). Ressalta-se que todas as empresas estudadas são de médio e grande porte e possuem diversos fornecedores localizados em regiões distintas e muitos fora do país, e, quanto mais longa a cadeia de fornecimento, mais complicado o acompanhamento e auditoria da norma. Constatou-se que nas empresas C, D e E, a auditoria aconteceu com maior

ênfase no início do processo da certificação; no entanto nas empresas A, B, F, G, E e H, a auditoria vem ocorrendo periodicamente e conjuntamente revisando as exigências das demais certificações.

Outro detalhe importante foi exposto pelo diretor da empresa E: “a empresa prioriza, mas ainda não conseguimos inserir todos no padrão 100%”. Quanto aos processos, “é decidido com base na curva ABC os principais fornecedores, e feito um cronograma de auditoria quanto à ISO e a SA”. É importante determinar um prazo de adequação, não simplesmente abandonar e buscar novos fornecedores. “Não estaríamos cumprindo a nossa responsabilidade social; então orientamos, mostramos os caminhos, dando o apoio e suporte para eles resolverem suas inconformidades com a norma. Mesmo assim ainda tem alguns resistentes”.

Numa visão de futuro próximo, da co-responsabilidade, um dos entrevistados da empresa F comentou: “a intenção é definir já nos objetivos e metas, negociar com fornecedores socialmente responsáveis, beneficiando-os, ou seja, se tiver dois fornecedores e várias condições são semelhantes, nós vamos ajudar aquele que tiver responsabilidade social”. Isto leva a entender que tal situação poderá fazer com que a cadeia obrigue o fornecedor a também buscar a sua certificação, fomentando um processo corporativo de desenvolvimento social dos mesmos.

Na empresa C, no intuito de evitar a contratação de menores de idade, que é uma prática muito comum no ramo da atividade, são desenvolvidas estratégias voltadas à educação e cultura, conscientizando inclusive as crianças de que devem se dedicar aos estudos, pois o comportamento ético é esperado e exigido pela sociedade (MOREIRA, 2002) em todos os seus relacionamentos, inclusive com os fornecedores.

Outro aspecto levantado se refere à própria norma SA 8000, ao investigar se ela pode ser utilizada como indicador de responsabilidade social, para fins de melhoria contínua dos processos produtivos nas empresas (Apêndice C, processos, questão 08). Transpareceu que, de acordo com a sua configuração, a mesma não atende à questão quanto aos indicadores, conforme declarações dos entrevistados: “ela é um processo e não um indicador” (empresa G); “não é nosso único método de melhoria contínua, mas assim através dela e das auditorias se consegue melhorar muitos processos” (empresa F); no entanto, o grau de efetividade atingiu, em média, uma pontuação de 81,3%, resultantes de parte da questão quando se referencia sobre sua utilização nos processos produtivos das organizações para fins de

melhoria contínua. As empresas que têm indicadores de gestão social, que abordam também aspectos de segurança e de gestão ambiental, as têm devido ao Balanço Social e às normas ISO14001 e 18001, e não por meio da norma SA.

Um entrevistado da empresa C relata as dificuldades em sistematizar com fidelidade os dados pela primeira vez, buscar informações das áreas contábeis, financeiras, produção, enfim, de toda a organização. À medida que isso se caracteriza como um processo alinhado aos objetivos da empresa, porém, passa a ser um relevante instrumento de gestão, não-somente de gestão social, mas empresarial, por meio dos indicadores que são apresentados.

Na mesma organização, ao se analisar e avaliar um período da gestão com base nos requisitos de responsabilidade social identificou-se a necessidade de ampliar para mais um turno de trabalho, e que o público-alvo para atração/contratação no ano seguinte, estrategicamente, deveria ser de pessoas acima de 40 anos, pois, segundo os indicadores, foi nesta faixa etária que observou-se menor *turnover*, menor índice de faltas, de atestados, menor utilização de convênios com farmácias, menos busca do ambulatório, entre outros. Então tudo isso é mapeado com efetividade e lealdade dos dados, por idade, raça, sexo, etc., resultando em indicadores que poderão ser utilizados como instrumentos de gestão.

Como lembra o entrevistado da empresa G, “a norma tem impacto social no público interno”, neste contexto, há a liberdade de expressão e as pessoas podem manifestar como se sentem em relação ao trabalho, e também são manifestadas sugestões de melhorias nos processos. “Só por isso já valeria a pena ter a norma” (diretor da empresa E).

Outro exemplo se refere à jornada de trabalho, considerando os limites de horas trabalhadas e de horas extras. Na empresa F, entende-se que nas horas excedentes “diminui a produtividade, diminui o convívio com a família e, em efeito cascata, o colaborador acaba tendo problema em casa e trazendo no dia seguinte para dentro da empresa”. Ao detectar informações e indicadores sobre as jornadas de trabalho, por exemplo, a norma contribui efetivamente no processo de melhoria, e as pessoas conseguem conviver na sociedade, retornando mais animadas e mais produtivas. Esta mudança organizacional e cultural (MOTTA, 2001; SAUSEN, 2003) decorre de um processo resultante da interpretação ativa dos indivíduos sobre si e sobre a realidade administrativa em que estão inseridos, disseminados por meio de um processo de socialização (MINTZBERG *et al*, 2000).

Em função do aspecto anterior, transparece que o processo de certificação da SA 8000 formalizou e sistematizou as normas, procedimentos e avaliação da responsabilidade social (Apêndice C, processos, questão 09) nas empresas pesquisadas, com um grau de efetividade em média de 9,21 pontos, representando 92,1% da pontuação máxima. Isto pode ser identificado nas respostas como: “a SA 8000 é uma formalização daquilo que já vinha sendo feito” (empresa A); “a empresa já vinha desempenhando várias atividades sociais, mas não era formal; em função da SA muitas ações foram formalizadas” (empresa D); “nós tínhamos processos corporativos, mas nada sistematizado, então pode se dizer que o processo formalizou e sistematizou” (empresa F).

Outra informação obtida é que, em média, as organizações estudadas conquistaram a certificação em seis meses, pois todas já tinham a cultura e desenvolviam atividades de responsabilidade social. Quando decidiram implementar a SA 8000, primeiramente leram e obtiveram informações sobre a norma, analisaram criticamente sua cultura e as ações de responsabilidade social, elegeram os respectivos representantes da direção e dos colaboradores (LEIPZIGER, 2003), elaboraram e desenvolveram um sistema de gestão personalizado e adequado à realidade de cada uma (KARKOTLI, 2002), capacitaram os diretores e colaboradores, sensibilizaram e apresentaram aos fornecedores os padrões da SA 8000, implementaram os procedimentos e a documentação, e, para as não-conformidades, desenvolveram ações corretivas e preventivas, e realizaram auditorias internas e externas de certificação (FELIPE, 2001; SPERS, 2005).

Nas empresas A, B, C, F e H, a certificação foi encaminhada juntamente com outras modalidades. Como o órgão certificador SAI está sediado em Nova York, demora em torno de 30 dias a mais; já as certificações das ISO's é no Brasil e o resultado dos auditores é apresentado no final da auditoria e na própria organização. Os entrevistados informaram, também, que as auditorias externas são de no mínimo um dia e no máximo dois, e tanto a externa como a interna ocorrem de seis em seis meses, de forma intercalada, ou seja, a cada três meses tem uma auditoria acontecendo. Nas duas organizações do setor fumageiro a auditoria acontece a cada doze meses, e, devido a sazonalidade, há uma redução média de 80% do quadro de colaboradores.

Outra estratégia interessante que as organizações estão desenvolvendo se refere a ter dois representante dos colaboradores. Algumas definem um do sexo feminino e outro do masculino, como nas empresas A, E e F; nas empresas A e F um por turno (dia e noite); e na

empresa D, um do setor administrativo e outro da produção; apenas nas empresas B, C, G e H há um representante dos colaboradores. Na empresa F havia uma preocupação de como a pessoa do sexo feminino iria retratar seus problemas sociais com um homem, pois poderia ser constrangedor; neste caso a melhoria implementada foi ter um representante feminino, um representante do turno do dia e um do turno da noite, o que tem facilitado o processo e aumentado a comunicação entre o representante e os representados. Muitas outras melhorias foram proporcionadas no que tange à adequação e criação de políticas de responsabilidade social, pois, segundo o entrevistado da empresa E: “com a SA a gente foi adequando e criando novas políticas, porque as nossas eram muito genéricas, não se observava os detalhes da SA”.

Como já foi anteriormente descrito, as organizações pesquisadas mantêm registros apropriados, formais e assinados, referentes ao comprometimento dos fornecedores com a responsabilidade social (Apêndice C, processos, questão 10), pois é uma exigência da própria norma, resultando em um representativo grau de efetividade, com uma pontuação média de 9,29 pontos de um máximo de 10, ou seja, quando se inicia o processo em busca da certificação, a empresa solicitante precisa alinhar seus fornecedores aos objetivos sociais traçados e, segundo um dos entrevistados da empresa D, “o que muda quanto aos fornecedores é que eles fornecem melhor porque sabem que a empresa tem a certificação da SA 8000, e uns até facilitam e priorizam a venda”.

Os entrevistados ainda expuseram alguns procedimentos utilizados, como no caso da empresa B: “quanto ao fornecedor de matéria-prima, a empresa exige a carta-compromisso, quanto aos terceirizados vem a especificação do material direto”. Neste sentido, as empresas promovem encontros com seus fornecedores, além do que, a exemplo do que houve na empresa F, enviaram a todos cópia da norma SA 8000, fizeram uma apresentação padrão e sugeriram que eles também “apresentem a todos os seus funcionários. Alguns inclusive responderam anexando fotos das reuniões que tiveram, outros agradecendo o manual que a empresa entregou”. Na empresa D, um dos entrevistados comentou quanto aos novos fornecedores, “a SA 8000 é apresentada de forma individualizada, e também devem preencher o formulário”. O diretor da empresa H assinala que a auditoria dos fornecedores é realizada “por amostragem 30 a 50 casos por ano, no período de pico das compras, bem como são realizadas parcerias com o Sindicato para verificar a frequência na escola”. Observou-se, ainda, que as empresas fumageiras exigem inclusive o comprometimento dos seus fornecedores-agricultores, principalmente em relação ao trabalho infantil, ou seja, de que mantenham seus filhos na escola de forma regular.

Em vista do exposto, pode se considerar que a responsabilidade social, na dimensão dos processos, está alinhada à dinâmica organizacional, com um percentual geral médio quanto ao grau de efetividade, de 87,8%. Os entrevistados evidenciaram que a responsabilidade social melhora a aprendizagem do corpo funcional, e o mercado valoriza, embora ainda em pequeno grau. Quanto à norma SA 8000, consideram como um processo voltado à responsabilidade social, com maior ênfase ao público interno das organizações, mas também externamente com os fornecedores, pois ela formaliza e sistematiza os procedimentos e a avaliação da responsabilidade social, contribuindo com os registros do comprometimento dos fornecedores com a responsabilidade social, tornando-se co-responsáveis com a empresa. Mesmo assim, ainda há o que avançar em relação ao comprometimento efetivo dos fornecedores. Isso tudo requer uma mudança na cultura organizacional, mais orientada para a gestão social, determinando as estratégias de ação, promovendo o equilíbrio nos subsistemas e no processo. O alinhamento dos processos ajuda a que o comportamento cultural produza melhores resultados de forma constante e sustentável.

4.3.3 Dimensão dos clientes

Em um terceiro momento as organizações da amostra foram diagnosticadas quanto aos seus clientes, verificando-se que o grau de efetividade do alinhamento organizacional, quando inseridas as questões sobre responsabilidade social, corresponde a 60,1% do total possível da pontuação, conforme a figura 15. Este índice gera certa preocupação quanto à forma de conduzir os negócios de tal maneira que os clientes, como agentes ativos, se tornem parceiros e co-responsáveis pelo desenvolvimento social.

O resultado da média apresentada na figura 15 de 36 pontos, identifica que as empresas pesquisadas, conforme o entendimento de Labovitz e Rosansky (1997), estão desalinhadas quanto aos clientes, sofrendo de alguma patologia, ou seja, demonstrando que a responsabilidade social na dimensão dos clientes pode estar comprometida, principalmente, no que refere à integração e participação efetiva dos clientes na atuação da responsabilidade social das empresas.

O processo de investigação deixou transparecer com bastante clareza que 87,5% das empresas pesquisadas, com exceção da empresa C, não têm utilizado avaliação formal sistemática e periódica na sociedade relativamente aos seus atos sociais (Apêndice C, clientes, questão 05). Quanto à qualidade de seus produtos, as empresas A, B, C, E, F e H realizam

pesquisa de satisfação, geralmente com os clientes e representantes, mas não com a sociedade. A empresa G realiza a pesquisa via assistência técnica e por meio do canal aberto, justificando, o baixo grau de efetividade apresentado na figura 15 com uma pontuação média de 6,3 nas empresas pesquisadas, representando um grau de efetividade de 63,3%.

Na empresa A já foi realizada uma pesquisa com a comunidade local, em ônibus e com pessoas em locais públicos próximos à empresa, por ocasião da última avaliação da SA 8000; na empresa B existe o revisor do cliente que analisa também as questões de atuação social; na empresa F a pesquisa é realizada com as assistentes sociais; na empresa C, realiza-se há dois anos a pesquisa; no primeiro ano foi realizada em forma de pedágio: presenteavam, a quem respondesse, com uma muda de árvore, mas o retorno foi pequeno, pois as pessoas tinham que entregar na empresa. Foi criada, então, uma nova estratégia e implementada no último ano em parceria com postos de combustíveis: quando as pessoas abasteciam, levavam, preenchiam e, no retorno para um novo abastecimento, entregavam a pesquisa quanto à atividade como empresa socialmente responsável na comunidade. Os resultados foram bem interessantes, o nível de satisfação foi muito maior e as ações positivas não só beneficiam a comunidade como também podem melhorar as relações com ela (CHURCHILL; PETER, 2003), com destaque para o compromisso com a preservação do meio ambiente e investimentos em educação (KROETZ, 2001). O diretor da empresa C comenta que: “poucas empresas têm a coragem de fazer a pesquisa”.

Há um forte movimento na questão da responsabilidade social empresarial, pois cresce entre as empresas a visão de que uma prática de intervenção socialmente responsável traz ganhos para o negócio, imagem e, principalmente, para a sociedade. Neste contexto, buscou-se identificar com os entrevistados se as decisões de compra, por parte do cliente, estão cada vez mais ligadas à imagem de responsabilidade social e ética da empresa (Apêndice C, clientes, questão 06); segundo os entrevistados há um caminho aberto de fomento à responsabilidade social, mas o cliente, em sua maioria, ainda decide pelo preço e qualidade.

Nos depoimentos colhidos dos entrevistados das empresas em estudo, os comentários em relação à consideração dos clientes pertinentes à responsabilidade social foram: “o cliente prioriza mais qualidade e preço, mas a responsabilidade social já é um caminho aberto” (empresa D); “ainda é o preço quem define a compra, aos poucos os clientes estão valorizando a questão social” (empresa H); “só querem saber de preço e qualidade, mas com certeza se fizer alguma coisa vai ser valorizado”, e “o cliente ainda não percebeu tudo isso” (empresa B); “influencia, mas não tanto ainda, depende muito do foco” (empresa E); “poderia

influenciar mais” (empresa G); “não é decisiva, a decisão ainda é pelo preço, qualidade e atendimento” e, ao comentar sobre as exigências do mercado externo “hoje o mercado externo não exige a certificação SA 8000 se a gente não tivesse nós poderíamos continuar fornecendo para eles, mas isso é um diferencial, é um ponto-chave mas não é decisivo” (empresa F).

Alguma mudança de cultura dos clientes tem sido percebida, conforme depoimento do diretor da empresa E: “se comparar com cinco anos atrás, houve um crescimento bastante acentuado, mas ainda a nível de Brasil ela é um enigma a ser conhecido ainda, há confusão entre filantropia e responsabilidade social, eu diria que ela vem aumentando”. Ao reportar-se quanto à imagem (ARRUDA; CARDOSO, 2003; MENDONÇA; GONÇALVES, 2002; MACHADO; LAGE, 2002), o mesmo diretor acrescenta que: “as empresas que trabalham com responsabilidade social têm uma imagem diferenciada no mercado, e isso tem um valor pela confiabilidade da empresa. As grandes corporações e as multinacionais já estão valorizando, já têm um valor adicionado em relação a isso”.

As empresas pesquisadas também sentem-se ameaçadas pela globalização sem limites (SEN, 2000), principalmente a invasão dos produtos chineses, que cada vez mais estão conquistando o mercado. O diretor da empresa E comenta que o caminho da responsabilidade social “é muito necessário neste momento, ele vem em uma conscientização, eu diria, que até rápida”. Em sua última visita à China, ficou surpreso com a evolução que está acontecendo no campo social: “eles tão fazendo modificações porque existe uma exigência a nível mundial”, ou seja, eles precisam mostrar para o mundo uma nova imagem da China, que não há trabalho escravo, mão-de-obra infantil, exploração, pois precisam reverter a sua imagem, enfim “é preciso ter uma conscientização mundial”. Isso talvez possa justificar o grande número de empresa chinesas que atualmente são certificadas, bem como o número de colaboradores envolvidos, que pode ser melhor visualizado na figura 18.

País	Número de empresas	N.de empresas/ total de empresas certificadas	Número de empregos	N. de empregos/ total de empresas certificadas
Itália	260	34,10%	65.728	14,50%
Índia	111	14,50%	78.663	17,3%
China	106	13,90%	88.605	19,5%
Brasil	82	10,70%	45.552	10,00%

Figura 18: Os países melhor colocados em nº de empresas certificadas com a SA 8000

Fonte: adaptado do *site* <http://www.sa-intl.org>

A figura 18 demonstra que a China ocupa o terceiro lugar em número de empresas certificadas e o primeiro lugar no número de colaboradores. Já o Brasil ocupa nas duas

questões o quarto lugar, do total dos 47 países que têm empresas certificadas. Alguns benefícios também foram identificados no Brasil pelos entrevistados, quanto à decisões de compra por parte dos clientes. Tal foi constatado quando um dos representantes da empresa E, no Estado de Pernambuco, estava em uma negociação com “uma empresa nacional de grande porte e o processo estava difícil. Só efetivaram a negociação quando o representante entregou o Balanço Social da empresa E, pois a compradora também tinha a questão social muito forte em sua cultura. Ainda não é uma prática normal, mas já tem ajudado”.

Na mesma linha de interpretação da questão anterior, os entrevistados comentaram que a responsabilidade social influencia positivamente na atuação mercadológica e na satisfação dos consumidores (Apêndice C, clientes, questão 07), mas ainda em baixa proporção, demonstrada pela possível dissonância de interesses. Como pode ser observada na figura 15, a média do grau de efetividade ficou em 7,3 pontos representando 72,5%. Por mais que esta tenha tido a maior pontuação quanto aos clientes, no geral a dimensão apresentou desalinhamento. Pode haver influência direta do setor em que se encontra a empresa. Por exemplo, as empresas A, B, E, F e H, ficaram na média em termos de pontuação e as empresas C, D e G, apresentaram uma pontuação bem abaixo da média. Um dos diretores entrevistados comenta a esse respeito: “quando entra na questão dos consumidores é complicado avaliar. É uma exigência meio que a nível mundial, principalmente na área de tabaco existe muita pressão, que tem influência tem, mas ainda é muito restrita”.

Ao interpelar os entrevistados se os clientes estão integrados na atuação da responsabilidade social da empresa e participam de forma efetiva (Apêndice C, clientes, questão 08), obteve-se a menor pontuação de todo o diagnóstico nas empresas A, B, C, D, E e F, e nas empresas G e H houve a segunda menor pontuação, pois segundo os entrevistados, os clientes apenas exigem a certificação, “eles cobram, mas não participam” (empresa A, E, G e H); principalmente, “quando a empresa é exportadora e a participação em alguns casos se dá pela auditoria permanente de responsabilidade social na pessoa do próprio revisor do cliente na empresa” (empresa B); e “mais é o fornecedor que participa” (empresa E).

Em alguns casos isolados está começando um ensaio desta co-responsabilidade, conforme comentado pelo diretor da empresa C: “tem clientes que participam, te incluem em programas, escutam o teu programa”. Um exemplo também comentado pelo diretor da empresa E é: “nós auditamos nossos representantes/clientes se estão adequados à responsabilidade social com todos os seus colaboradores, transporte, etc.”, pois consideram

que os representantes enquanto, clientes diretos, são chaves em todo o processo “até o nosso produto estar instalado, porque ele extrapola o nosso processo, isso é uma questão de conscientização”. Outro comentário relevante foi exposto pelo representante da alta administração da empresa F: “como o próprio incentivo na divulgação do Balanço Social, dois fornecedores adotaram o nosso programa, tornando-nos modelo para eles e, assim sucessivamente, aumentando a cadeia, conseguindo por outros caminhos”.

Os entrevistados também declararam que a atuação socialmente responsável contribui, mas ainda em pequena proporção, para o aumento do número de clientes (Apêndice C, clientes, questão 09), o que ficou demonstrado nas respostas quantitativas que apresentaram uma média referente ao grau de efetividade de 47,7 de uma pontuação máxima de 80, ou seja, de apenas 59,6% sobre o total. Apenas nas empresas B e H, com pontuação de 93% e 87%, respectivamente sobre a pontuação máxima, acreditam que a responsabilidade social favorece e amplia o leque de clientes, entretanto consideram difícil de mensurar. Nas respostas qualitativas foram expostas opiniões como: “não aumenta” (empresas D, C e F); “é relativo, pois isso não altera o número de clientes, ou seja, ele não compra ou deixa de comprar porque a empresa é responsável socialmente” (empresa G); “ajuda mas não aumenta, é uma garantia para o cliente; ele sabendo que a empresa é socialmente responsável ajuda a mantê-lo” (empresa A); “no Brasil ainda é algo a ser consolidado” (empresa E).

O diretor da empresa E relata que em uma negociação com uma prefeitura do Estado de Goiás, após várias argumentações, de qualidade, certificação ISO 9001, etc., somente ao comentar que a empresa é certificada com a SA 8000, “foi que mudou tudo, pois eles também estão engajados nesse processo social, comentando que os órgãos públicos tinham que valorizar estas empresas, e assim estariam contribuindo com o desenvolvimento social do país”. O mesmo entrevistado comenta acerca da necessidade do poder público incentivar as empresas a serem socialmente corretas: “isso criaria uma revolução se as empresas para fornecer para o governo tivessem que estar certificadas pela SA 8000; teríamos uma evolução social espetacular em pouco tempo, com a inserção do poder público, que estaria criando um ambiente propício para isso”. Isso aumentaria significativamente o número de clientes, e o governo não precisaria ter maiores gastos: “bastaria dar preferência para as empresas, elas estariam cumprindo a legislação e o custo não seria maior”. Desta forma, os governos contribuiriam ainda mais com os esforços do setor privado (LEIPZIGER, 2003).

No que se refere à questão de se a responsabilidade social está sendo percebida pela maioria dos clientes, ou seja, se ela não está alterando positivamente a relação de troca deles para com as empresas (Apêndice C, clientes, questão 10), o grau de efetividade foi de 50 do total máximo da pontuação de 80, representando 62,5%. O diretor da empresa C constata “que afetam positivamente sim, mas não necessariamente ao ponto de conseguir fazer virar negócio”. É preciso transparecer a necessidade da efetiva comunicação de valor aos seus clientes (KOTLER, 2000), como aspecto interativo do processo (FROEMMING, 2002a), lembrando que a comunicação aos clientes das ações sociais desempenhadas, bem como de seus resultados, pode contribuir para a formação de massa crítica capaz de formar uma “cultura do consumo responsável” (ALMEIDA *et al*, 2005).

Isso vem ao encontro do exposto pelo entrevistado da empresa D, ao comentar: “cliente muitas vezes nem sabia, nem nós sabíamos, grande parte do povo quer é trabalhar, ganhar e consumir”. Lembra, ainda, que “as pessoas se sentem bem comprando produtos de empresas socialmente corretas, mesmo que elas fiquem sabendo depois de adquirir os produtos, se sentem satisfeitas, se sentem gratificadas de estar gastando os seus recursos com uma empresa que faz correto, que é responsável socialmente”. Essa experiência, aliás, já foi vivida por diversas vezes pelo diretor da empresa E.

Os clientes e a comunidade também conhecem e reconhecem a responsabilidade social das empresas por meio dos seus programas, da participação em palestras e cursos universitários, entre outros. Isso mostra que não basta certificar, é preciso trazer benefício social. Um dos entrevistados da empresa F, lembra que “toda a pessoa deve ser considerada um potencial cliente; de forma direta ou indireta vai adquirir nosso produto” e, dependendo da imagem que é transmitida, ele desejará ou não ser cliente da empresa.

Ao analisar a dimensão dos clientes por meio das informações dos entrevistados, constata-se que poderia ser utilizada pelas empresas alguma avaliação formal da sociedade relativa aos seus atos sociais, como meio de identificar exatamente onde se fazem necessárias ações que venham a provocar melhoria na razão de ser da organização, pois, na concepção da maioria dos entrevistados, a responsabilidade social influencia positivamente, mas ainda não pode ser considerada como um fator de decisão no momento da compra, inclusive pode até contribuir para o aumento do número de clientes, mas ainda de forma restrita.

É fundamental, portanto, que o cliente, como agente ativo, esteja integrado na atuação da responsabilidade social da empresa, conheça e reconheça, se posicione, participe de forma efetiva, saiba que a empresa está realmente assumindo sua responsabilidade, e, quando necessário, também sugira mudanças. Esta relação de troca entre cliente e empresa pode construir um vínculo ético e de co-responsabilidade, desde que haja um alinhamento integrado entre clientes, pessoas, processos e estratégias da organização, mantendo e incentivando uma comunicação aberta nos dois sentidos, organização e *stakeholders*, de forma socialmente responsável.

4.3.4 Dimensão das pessoas

Em um quarto momento averiguou-se nas organizações pesquisadas, por meio do perfil de diagnóstico, como a dimensão das pessoas estava alinhada com a responsabilidade social. Na análise quantitativa das seis questões em cada dimensão, voltadas à responsabilidade social com base no alinhamento de cada organização, obteve-se uma pontuação relevante, conforme a figura 15, ou seja, um grau de efetividade de 86,5%. Considerando que apurou-se 5,5 pontos percentuais de diferença da média apresentada no perfil de diagnóstico instituído por Labovitz e Rosansky (1997), que, na dimensão das pessoas, foi de 81%, conforme a figura 13, entende-se que a responsabilidade social pode ser considerada intrínseca na dimensão das pessoas.

O processo de investigação deixou transparecer de modo indubitável a necessidade do comprometimento das principais lideranças com a responsabilidade social, como propulsores do comprometimento do público interno, confirmando assim que o exemplo das principais lideranças é a base de atuação orientada para a responsabilidade social (Apêndice C, pessoas, questão 05). O grau de efetividade pontuado pelos entrevistados resultou em média de 9,17 no total máximo de 10, o que representa um grau de efetividade de 95,8%.

Argumentações dos entrevistados fundamentam que a questão da responsabilidade social tem que fazer parte da cultura. Tais argumentos foram: “a SA surgiu da direção, e todos concordaram” e “com certeza o diretor é uma pessoa muito humana, ele foi muito pobre e cresceu com isso, valoriza muito isso” (empresa D); “o melhor ensinamento é o exemplo, se não for um líder que oriente para a responsabilidade social, ela não acontece” e “é importante que venha da alta direção, eles comprando a idéia, se tem apoio e prioridade, e a idéia da SA

8000 veio da alta direção, por isso é dado muita importância” (empresa A); “o comprometimento da alta administração vai dar a garantia (empresa H)”; “precisa ter o comprometimento da presidência, tem que vir do topo, precisa estar no sangue, isso vem e contagia as pessoas, e isso na empresa é o que faz acontecer”, ou seja, “se não tiver o exemplo das lideranças não vinga” (empresa C); “se o topo hierárquico não tiver comprometimento não acontece, ela não tem motivação, ela não tem os recursos necessários, ela não se sustenta, mas quando se acredita e se vive a responsabilidade social as coisas acontecem quase que naturalmente, ela se dissemina” (empresa E); “a direção precisa estar permanentemente engajada” (empresa F); “esta questão está relacionada com o exemplo dos pais para os filhos, é uma questão de valor e princípio, assim se a empresa tiver um sistema de liderança ativo no seu lado social, com certeza a nossa força de trabalho vai querer imitar” (empresa F); “a responsabilidade social tem continuidade e efetividade por fazer parte, primeiramente, da cultura da alta direção da organização, ela precisa ter credibilidade e importância primeiro para a alta direção, senão ela não acontece” (empresa G). Todas estas considerações dos entrevistados, portanto, confirmam a idéia de que a responsabilidade social para ser efetiva e duradoura, precisa fazer parte, primeiramente, da cultura, expressa por princípios e valores adotados pelos dirigentes da organização, desafiando-os a manter um equilíbrio entre a responsabilidade econômica, social e ambiental (XAVIER; SOUZA, 2004).

Na visão dos entrevistados, o posicionamento ético e a responsabilidade social tornam a empresa almejada pelos profissionais do mercado (Apêndice C, pessoas, questão 06). Essa questão foi a que apresentou o melhor grau de efetividade de todo o diagnóstico, com uma pontuação média de 9,67 representando 96,7%. Os seguintes comentários justificam a excelente pontuação: “as pessoas querem trabalhar aqui, mesmo se receberem salários iguais em outras organizações; isso é público e notório, que o ambiente social faz a diferença” (empresa C). Também reforça esta idéia o presidente da empresa E: “se o salário não for compatível com o mercado ninguém vai trabalhar, então tem que estar no mínimo compatível com o mercado. E o que atrai os profissionais, além disso, é justamente como eles são respeitados, como é o relacionamento interno, o ambiente”. Neste contexto, uma empresa socialmente responsável, do ponto de vista de suas pessoas, é aquela que assegura uma atmosfera de justiça nas relações de trabalho, trata seus colaboradores como pessoas dignas de respeito e pagam salários que permitam condições de vida razoáveis (CHEIBUB; LOCKE, 2002).

Complementa, ainda, o diretor da empresa E: “atualmente os profissionais buscam trabalhar em empresas que têm uma boa imagem no mercado, que são socialmente corretas; as pessoas sentem orgulho em poder estar contribuindo com a sociedade, em poder ajudar”. Isso vem ao encontro do relato do representante da alta administração da empresa F: “sim, as pessoas querem trabalhar aqui pelo conceito de ética e responsabilidade social da empresa”. Ouve-se expressões como: meu sonho é trabalhar aqui, me sinto feliz em trabalhar aqui, aqui crescemos juntos, a empresa investe em mim e eu nela”.

Os requisitos de saúde e a segurança também estão presentes na estrutura da norma SA 8000. Em relação às organizações pesquisadas, observou-se que todas obedecem no mínimo os padrões básicos, assegurando o desenvolvimento de um ambiente de trabalho seguro e saudável a todos os seus colaboradores (Apêndice C, pessoas, questão 07), incluindo o fornecimento de água potável, banheiros limpos, equipamentos de segurança adequados e treinamento necessário. A propósito, a pontuação média obtida na questão representou 95% do grau de efetividade máximo, cabendo destacar que esta relevante pontuação se justifica ao observar-se que 63% das empresas pesquisadas (A, C, F, G e H) são certificadas com a OHSAS 18001 (segurança e saúde).

Os entrevistados também apresentaram outras ferramentas que têm auxiliado as empresas, como o Prêmio SESI Qualidade no Trabalho (que várias já conquistaram, inclusive uma delas conquistou o reconhecimento máximo a nível nacional em 2005) e estar entre as 100 Melhores Empresas para Trabalhar da Revista Exame. “A análise da pesquisa de clima interno também identifica algumas melhorias necessárias” (empresa B); “a revisão aprofundada do PAI todo o ano e do mapa de risco, inclusive é utilizado para priorizar recursos e investimentos (empresa C)”; os mapas de risco foram observados em todas as organizações. Também detectou-se nas respostas dos entrevistados que todas as empresas disponibilizam os equipamentos de segurança aos seus colaboradores, entretanto a maior resistência está no uso contínuo do protetor auricular. As empresas fazem a sua parte, doando, conscientizando e buscando diminuir ruídos, no entanto, o uso cabe a cada profissional.

Todo e qualquer acidente que ocorre na empresa C, independente da gravidade, é registrado no INSS, pois todo o acidente é uma não-conformidade, “está escrito na nossa política, cumprir os atos legais. É burocracia, mas dá segurança”. O diretor da empresa E também sublinhou que esta tem uma política de que “qualquer profissional pode se recusar a trabalhar se ele não sentir segurança física, bem como pode impedir um colega de realizar um ato inseguro como meio de proteger o seu colega e a empresa”. Outra questão, relacionada

pelo mesmo diretor, vincula-se aos fatores psicológicos, ao oferecer um ambiente sem pressão, sem estresse, o que poderá evitar muitos acidentes, físicos e morais.

A pesquisa identificou, ainda, que existe uma forte predisposição das pessoas integrantes das empresas do estudo no engajamento e comprometimento com responsabilidade social (Apêndice C, pessoas, questão 08), resultando em um grau de efetividade de 88,3%. Apenas na empresa D a média foi de 11,3 pontos percentuais abaixo da média geral. Na percepção de um entrevistado da empresa G: “todos de uma ou outra forma estão engajados, envolvidos”; “é uma conquista, dia após dia” (empresas A e H); “foi preciso que a empresa definisse bem a sua vocação social, nós descobrimos que a nossa é questão do desenvolvimento das pessoas, que foi o que culturalmente trouxe a empresa até aqui” (empresa E). Se houver um alinhamento de vocação da empresa com a vocação das pessoas, haverá maior integração e os resultados serão muito maiores.

Na empresa F, segundo um entrevistado, “as pessoas da organização estão engajadas, no entanto estão buscando que toda a corporação certifique-se com SA 8000. Outro entrevistado da mesma empresa comenta sobre a utilização de instrumentos que tem motivado a participação, entre eles: “o comprometimento com o trabalho voluntário, trabalhos comunitários, a participação nos projetos, a comunicação clara e alinhada, a conscientização das pessoas”, enfim há um ambiente social propício. Todos coincidem, entretanto, de que não há 100% de comprometimento e, ao considerar as empresas como organismos vivos (MORGAN, 1996), formadas por seres humanos que influenciam e podem ser influenciados pelo ambiente organizacional que existe ou pode vir a existir, imersas em ambientes sistêmicos (DE GEUS, 1998; CAPRA, 2002), necessitam ser pró-ativas para alinhar e motivar a ação e reação de todas as pessoas envolvidas e comprometidas com a responsabilidade social, visando melhorar a sociedade como um todo (MELO NETO; FROES, 1999).

Outro aspecto levantado, não obstante as críticas, se refere a uma possível dissonância de interpretação quanto à norma SA 8000, pois para a grande maioria dos entrevistados ela não representa avanço significativo da implementação da responsabilidade social no contexto territorial em que as empresas pesquisadas estão localizadas, pois as políticas e procedimentos que asseguram a aplicação dos direitos trabalhistas e direitos humanos (Apêndice C, pessoas, questão 09), exigidos pela norma, já vinham sendo desenvolvidos pelas organizações. Isso resultou em um grau de efetividade média de 7,33 representando 73,3%.

Comentários neste sentido foram: “a norma SA só sistematizou, documentou e formalizou o que já era realidade na empresa” (empresa F), “já se atendiam as exigências (empresa F)”; “já estava na cultura da empresa em sistematizar a responsabilidade social e a norma foi uma consequência (empresa G); “ela veio para exigir mesmo, para garantir (empresa H)”. Corroboram um dos entrevistados das empresas C ao comentar que “a empresa já praticava todas essas questões dos direitos trabalhistas e humanos, a norma veio para sistematizar” e aproveitou para fazer uma análise considerando a economia e cultura, “então talvez ela seja um avanço para um Nordeste, para um Norte, para a China, mas para o Sul eu não vejo um grande avanço, acreditamos que a norma poderia ser mais rígida”. Conforme o *site* www.sa-intl.org as empresas do sul representam 17,1%, sendo que a maior concentração se dá no Estado de São Paulo com 46 empresas certificadas representando 56,1% das 82 certificadas no Brasil. É preciso considerar, também, que é o Estado com maior número de empresas.

Parece evidente, tendo por base as considerações dos entrevistados, que nas empresas gaúchas, em geral, não há tanta dificuldade em certificar-se no que se refere aos direitos humanos e trabalhistas; talvez a maior dificuldade esteja no sistema de gestão integrado. Os entrevistados complementam que os maiores beneficiados da norma SA 8000 são os próprios colaboradores que compreendem e zelam pelos seus direitos e deveres (empresa A); o diretor da empresa E reforça: “uma empresa não precisa ter ISO 9001 para ter qualidade, uma empresa não precisa ter a norma SA 8000 para ser socialmente correta, ou ser responsável social, a norma é uma orientação se eu estou socialmente correto”.

Outra questão considerada pelo diretor da empresa E se refere a ter a norma como um diferencial competitivo, inclusive interno: “é um motivo para dizer que a empresa é certificada, às vezes servindo como argumento; se não seguirmos nós vamos perder a certificação, ela serve como um trilha para fazer acontecer dentro da regra”. Fazendo uma analogia em âmbito mundial, comenta: “se todos estivessem nos padrões da norma, estariam assim proporcionando uma qualidade de vida média para toda a população, mas tenho certeza que no momento de atingir isso, já vai estar defasado”. Para tanto, é preciso antecipar-se às mudanças e tendências, ou seja, são fatores que devem ser considerados e avaliados no planejamento estratégico das organizações.

Em consonância com a questão anterior, inclusive em relação à média em relação ao grau de efetividade que atingiu 74,2% do total da pontuação, os entrevistados identificaram que nas empresas pesquisadas a cultura organizacional orientada para a responsabilidade

social já existia antes mesmo da norma, não exigindo grandes mudanças de valores, sistemas e padrões de conduta (Apêndice C, pessoas, questão 10).

Isso pode ser identificado nas contribuições qualitativas expostas pelos entrevistados: “com a implantação da SA ouve uma melhora bem significativa” e “não foi uma mudança brusca de valores, nós já tínhamos estes valores com a preocupação das pessoas, o que mudou foram os sistemas e alguns procedimentos técnicos” (empresa D); “contribui muito, se tem, aperfeiçoa-se” (empresa A); “a empresa já tinha essa cultura organizacional, portanto não implicou numa mudança tão grande” (empresa B); “claro que existem mudanças, se tem as regras elas precisam ser cumpridas, medidas, registradas, efetivadas” (empresa H); “melhorou, ou seja, passamos a pensar primeiro e depois fazer” (empresa C); “os padrões de conduta e sistemas de valores sempre existiram, o que mudou um pouco foi a forma de aplicá-los, porque exige uma mudança, não de valores, mas de comportamento, de postura”. Quando falam de postura, os diretores comentam: “quando um colaborador pede, por exemplo, dinheiro, minha responsabilidade social vai além; eu posso indicar quais são os caminhos para ele resolver seus problemas financeiros, dar o dinheiro é caridade e não responsabilidade social” (empresa E); “continuamos a ajudar as pessoas e a sociedade, mas agora de forma sistemática levantando, colaborando, acompanhando e avaliando as necessidades *versus* seu efeito social” (empresa F); “a cultura da responsabilidade social já está impregnada na empresa e nas pessoas que a compõem; as pessoas que não conseguem se adaptar geralmente saem por si mesmas” (empresa G).

Neste contexto, um entrevistado da empresa C falou do seu próprio exemplo de vida: “quando eu entrei aqui eu só analisava os números, primeira coisa era o melhor e o mais barato, precisei mudar minha visão, comecei a valorizar as pessoas e seu o bem-estar, hoje estou totalmente inserido em uma cultura de responsabilidade social”, ou seja, desenvolveu uma nova cultura a partir de processos de construção da realidade organizacional (MORGAN, 1996; SCHEIN, 1982).

Os sujeitos da pesquisa deixaram transparecer que o comprometimento das lideranças é a base de atuação orientada para a responsabilidade social; que as pessoas almejam trabalhar em organizações com posicionamento ético, de responsabilidade social, que assegurem o desenvolvimento de um ambiente de trabalho seguro e saudável, resultando em pessoas comprometidas no engajamento com responsabilidade social. Notou-se que a norma SA 8000 não representa um avanço significativo da implementação da responsabilidade social, pois as políticas e procedimentos que asseguram a aplicação dos direitos trabalhistas e direitos

humanos exigidos pela norma, já vinham sendo desenvolvidos pelas organizações, ou seja, a cultura organizacional orientada para a responsabilidade social vinha sendo desenvolvida antes mesmo da certificação, conseqüentemente não exigindo grandes mudanças de valores, sistemas e padrões de conduta. Todos admitem que ela sistematizou, documentou e formalizou o que já era realidade na empresa, bem como melhorou a relação entre as pessoas nas organizações.

4.3.5 Síntese das questões de responsabilidade social nas dimensões do alinhamento organizacional

Depois de realizada a análise da responsabilidade social em cada dimensão do alinhamento organizacional (questões de 5 a 10), e com base na pontuação do grau de efetividade atribuída por cada entrevistado, identificou-se que a menor pontuação de 60,1% foi atribuída às questões relacionadas aos clientes, e a maior coube à dimensão das estratégias com uma pontuação de 91,6%, conforme pode ser observado no gráfico 03.

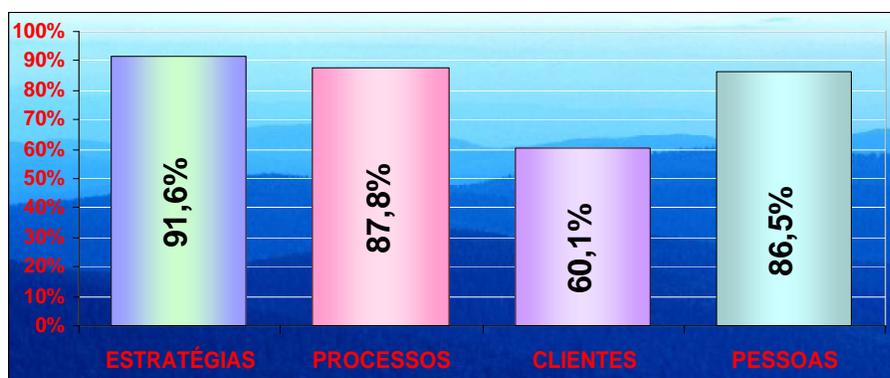


Gráfico 03 – Média geral da responsabilidade social nas dimensões do alinhamento

A média da pontuação obtida na dimensão dos clientes merece preocupação pois se apresenta muito aquém das demais dimensões, revelando um certo desalinhamento, segundo apregoadado pelos autores Labovitz e Rosansky (1997).

Por meio da medida visual e quantitativa apresentada no gráfico radar a seguir, percebe-se a relação entre os elementos do alinhamento organizacional (LABOVITZ; ROSANSKY, 1997), cabendo destacar que foram analisadas as seis questões, em cada uma das quatro dimensões, relacionadas à responsabilidade social já pontuadas no diagnóstico.

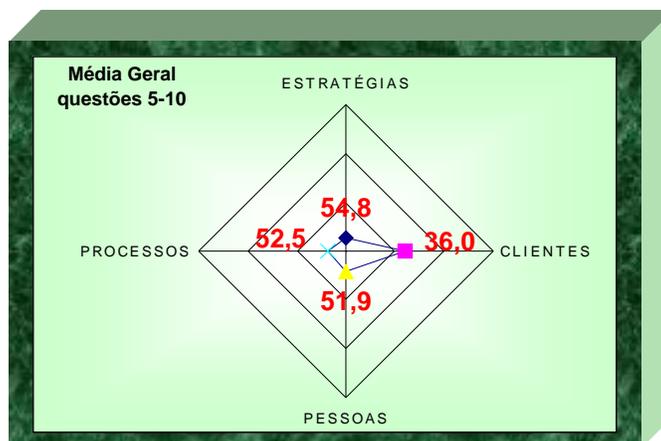


Gráfico 04: Gráfico radar da média geral do grau de efetividade, questões de 5 a 10

Conforme o gráfico 04, ao serem mensuradas as questões de responsabilidade social nas dimensões do alinhamento organizacional (LABOVITZ; ROSANSKY, 1997), observou-se, que há um bom grau de alinhamento entre as estratégias, pessoas e processos, no entanto verificou-se um desalinhamento considerável quanto aos clientes, com um grau de efetividade de apenas 36 pontos, de um total de 60. Embora este resultado não possa ser enquadrado nas seis configurações ou patologias reveladas por Labovitz e Rosansky (1997), talvez parte dele se identifica com a patologia denominada “síndrome da visão do passado”; a empresa se dirige para o futuro com a visão voltada ao passado, e as pessoas trabalham arduamente para satisfazer as necessidades dos clientes que nem sempre existem.

Reportando-se ao terceiro objetivo específico desta dissertação, tendo por base o modelo de alinhamento de Labovitz e Rosansky (1997), as pontuações atribuídas nas questões de 5 a 10 em cada dimensão do perfil do diagnóstico de alinhamento, e as respostas qualitativas expostas pelos entrevistados, percebeu-se que a responsabilidade social está sendo entendida como um esforço sistêmico, coordenado e integrado ao alinhamento das organizações pesquisadas.

Os entrevistados manifestaram-se no sentido de que a responsabilidade social é parte da gestão e da cultura organizacional, tendo-se observado, também, que em todas as organizações pesquisadas a norma SA 8000 vem precedida e ou acompanhada de outras certificações, o que reforça e efetiva a integração dos sistemas como suporte para a tomada de decisão diante das realidades e tendências do mercado atual.

Com base na pontuação atribuída pelos entrevistados, o indicador demonstra que a responsabilidade social na dimensão dos clientes pode estar comprometida, principalmente,

no que se refere à integração e participação efetiva dos clientes na atuação da responsabilidade social das organizações, indicando a necessidade das mesmas conduzirem os esforços do negócio de forma sistêmica, coordenada e integrada, de tal modo que os clientes, como agentes ativos, se tornem parceiros e co-responsáveis pelo desenvolvimento social.

4.4 Sistematização: Responsabilidade Social como Elemento Intrínseco do Alinhamento Organizacional

Após examinar separadamente o alinhamento organizacional e a responsabilidade social, na perspectiva dos entrevistados, com base no modelo de alinhamento de Labovitz e Rosansky (1997), busca-se, neste título, atender o quarto objetivo específico, no intuito de sistematizar o modelo de alinhamento organizacional a partir da integração com a responsabilidade social, congregando as dez questões de cada dimensão do perfil de diagnóstico de alinhamento, totalizando 40 questões, com escala de 1 a 10 para cada questão, representando o grau de efetividade.

Primeiramente realizou-se uma análise da pontuação média dos representantes de cada categoria de entrevistados, em relação a cada dimensão do alinhamento organizacional. Conforme a figura 19 pode se verificar que as pontuações atribuídas pelos entrevistados são bastante próximas. A maior variação é observada na pontuação da dimensão dos processos que apresentou 6,3 pontos percentuais, e a menor na dimensão das pessoas, com uma variação de 1,9 pontos percentuais, aparentando certo consenso e gerando confiabilidade no conjunto das pontuações atribuídas em cada dimensão pelos entrevistados.

Média por categoria/ dimensão do alinhamento	Representante da alta administração	Representante dos colaboradores	Representante da Contabilidade	Pontuação média por dimensão do alinhamento	Varição entre a maior e a menor pontuação
Estratégias	91,6	89,1	91,6	90,8	2,5
Clientes	71,4	73	73,6	72,7	2,3
Processos	84,6	88	90,9	87,8	6,3
Pessoas	85,5	83,9	83,6	84,3	1,9
Média por categoria	83,3	83,5	84,9	83,9	1,6

Figura 19: Pontuação média atribuída por categoria de entrevistados

Os dados apresentados corroboram o que já foi observado anteriormente, isto é, há uma flagrante diferença no alinhamento da dimensão de clientes ante as demais, bem como a

pontuação apresentada na figura 19 evidencia consenso entre a pontuação atribuída pelos sujeitos da pesquisa, independente da categoria que representa.

Partindo-se então para a análise dos resultados obtidos mediante o diagnóstico realizado nas oito empresas participantes, buscou-se identificar as maiores e menores pontuações e as diferenças entre as pontuações atribuídas pelos sujeitos da pesquisa, o que pode ser melhor visualizado no figura 20.

QUESTÕES		A		B		C		D		E		F		G		H		Média geral	
ESTRATÉGIAS	Q. 1-4	34,3	85,8%	37,7	94,2%	37,3	93,3%	37,0	92,5%	37,3	93,3%	33,7	84,2%	34,0	85,0%	34,7	86,7%	35,8	89,4%
	Q.5-10	56,0	93,3%	59,7	98,1%	56,3	93,9%	53,3	88,9%	53,7	89,4%	50,7	84,4%	53,7	89,4%	56,3	93,9%	55,0	91,6%
	Totais	90,3	90,3%	97,3	97,3%	93,7	93,7%	90,3	90,3%	91,0	91,0%	84,3	84,3%	87,7	87,7%	91,0	91,0%	90,7	90,7%
PROCESSOS	Q. 1-4	34,3	85,8%	39,0	97,5%	35,0	87,5%	34,7	86,7%	36,0	90,0%	30,3	75,8%	34,5	86,3%	37,3	93,3%	35,1	87,9%
	Q.5-10	54,0	90,0%	56,7	94,4%	48,0	80,0%	52,7	87,8%	52,0	86,7%	52,7	87,8%	49,0	81,7%	56,3	93,9%	52,7	87,8%
	Totais	88,3	88,3%	95,7	95,7%	83,0	83%	87,3	87,3%	88,0	88,0%	83,0	83%	83,5	83,5%	93,7	93,7%	87,8	87,8%
CLIENTES	Q. 1-4	39,3	98,3%	36,3	90,8%	39,3	98,3%	33,0	82,5%	34,3	85,8%	35,7	89,2%	36,7	91,7%	38,3	95,8%	36,6	91,6%
	Q.5-10	36,7	61,1%	52,3	87,2%	30,0	50,0%	23,7	39,4%	35,7	59,4%	34,3	57,2%	29,0	48,3%	46,7	77,8%	36,0	60,1%
	Totais	76,0	76,0%	88,7	88,7%	69,3	69,3%	56,7	56,7%	70,0	70,0%	70,0	70,0%	65,7	65,7%	85,0	85,0%	72,7	72,7%
PESSOAS	Q. 1-4	33,7	84,2%	30,3	75,8%	38,0	95,0%	27,7	69,2%	33,0	82,5%	30,0	75,0%	32,3	80,8%	34,3	85,8%	32,4	81,0%
	Q.5-10	52,3	87,2%	59,7	99,4%	52,3	87,2%	51,7	86,1%	48,0	80,0%	53,0	88,3%	48,0	80,0%	50,3	83,9%	51,9	86,5%
	Totais	86,0	86,0%	90,0	90%	90,3	90,3%	79,3	79,3%	81,0	81,0%	83,0	83,0%	80,3	80,3%	84,7	84,7%	84,3	84,3%
Média Q 1-4	35,4	88,5%	35,8	89,6%	37,4	93,5%	33,1	82,7%	35,2	87,9%	32,4	81%	34,4	85,9%	36,2	90,4%	35,0	87,5%	
Média 5-10	49,8	82,9%	57,1	95,1%	46,7	77,8%	45,3	75,6%	47,3	78,9%	47,7	79,4%	44,9	74,9%	52,4	87,4%	48,9	81,5%	
Média Total geral	85,2	85,2%	92,9	92,9%	84,1	84,1%	78,4	78,4%	82,5	82,5%	80,1	80,1%	79,3	79,3%	88,6	88,6%	83,9	83,9%	

Figura 20: Maiores e menores pontuações atribuídas às empresas

	Menor média geral em % nas Q 1-4, Q. 5-10 e Q. 1-10		Maior média geral em % nas Q 1-4, Q. 5-10 e Q. 1-10
	Maior pontuação % em cada dimensão nas Q 1-10		Empresa com maior % na média geral Q 1-4; 5-10 e 1-10
	Maior diferença dos % / dimensão entre as Q 1-4 e 5-10		Empresa/dimensão com menor % na média geral Q 1 - 10
	Maior percentual % geral		Menor percentual % geral

Observando a figura 20, elaborado com base na média de pontuação atribuída pelos entrevistados de cada empresa, constata-se que a maior diferença em percentual, quando separadas as questões de 1 a 4 e de 5 a 10, foi possível detectar na dimensão dos clientes que apresentou constantemente as menores médias e as maiores diferenças, o que também pode ser visualizado de forma resumida na figura 21.

Ao analisar a figura 21 a seguir, nota-se que a maior diferença em percentual da média geral, de todas as empresas e dimensões, nas questões 1 a 4 e 5 a 10, mais uma vez foi identificada na dimensão dos clientes, com pontuação média de 31,5%, resultante da

pontuação de 91,6% (questões 1 a 4) menos 60,1% (questões 5 a 10). A mesma dimensão também foi alvo da menor pontuação, quando analisadas as diferenças de percentuais por empresa entre as questões de 1 a 4 e 5 a 10, com uma diferença de 48,3% na empresa C. Já, quando mensuradas as pontuações atribuídas pelos entrevistados, nas questões de 1 a 10, nota-se que na empresa D ocorreu a menor pontuação geral quanto aos clientes (56,7%) e também às pessoas (79,33%).

Dimensões	Diferença dos % em cada dimensão Q 1-4 e 5-10		Dimensão/Empresa com maior diferença nos % entre as Q 1-4 e 5-10		Dimensão/Empresa com as menores médias em % Q 1-10	
	Estratégias	Média geral	2,2%	A	7,5%	F
Processo	Média geral	0,1%	F	11,9%	C	83,0%
Clientes	Média geral	31,5%	C	48,3%	D	56,7%
Pessoas	Média geral	5,5%	B	23,60%	D	79,33%

Figura 21: Resumo das menores pontuações atribuídas na média geral

 Dimensão com maior diferença em as Q 1-4 e 5-10

 Maior diferença dos % / dimensão entre as Q 1-4 e 5-10

Legenda:  Dimensão e empresa com menor % na média geral Q 1 - 10

Já o maior grau de efetividade verifica-se na dimensão das estratégias, com média de 90,7 pontos em uma escala de 1 a 100, representando 90,7%, e o menor na dimensão dos clientes com 71,7 pontos, como pode ser observado na figura 22.

Dimensões/média de grau de efetividade	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D	Empresa E	Empresa F	Empresa G	Empresa H	Média por dimensão
Estratégias	90,3	97,3	93,7	90,3	91,0	84,3	87,7	91,0	90,70
Processos	88,3	95,7	83,0	87,3	88,0	83,0	83,5	93,7	87,8
Clientes	76	88,7	69,3	56,7	70	70	65,7	85,0	72,7
Pessoas	86,0	90,0	90,3	79,3	81,0	83,0	80,3	84,7	84,3
Média geral/empresa	85,2	92,9	84,1	78,4	82,5	80,1	79,3	88,6	83,88

Figura 22: Média geral do grau de efetividade por empresa nas questões de 1 a 10

 Menor pontuação Q 1-10

Legenda  Maior pontuação Q 1-10

Conforme a figura 22 pode ser aferido que o conjunto de questões que receberam menor pontuação em todas as organizações pesquisadas, com exceção da empresa H, se refere a dimensão dos clientes, com uma média de grau de efetividade de 72,6. Outrossim, à dimensão das estratégias com um grau de efetividade em média de 90,75 pontos, alcançou a

maior pontuação média em todas as organizações da amostra, novamente com exceção da empresa H, deixando a entender que o maior alinhamento organizacional pode ser observado na dimensão das estratégias, que demonstram estar valorizando e alinhando a ação concreta do compromisso compartilhado à visão, à missão e aos objetivos estratégicos da organização e seus *stakeholders*, de forma conectada com o todo, com a meta principal do negócio.

A média geral de cada dimensão por organização participante da pesquisa está refletida no gráfico a seguir.

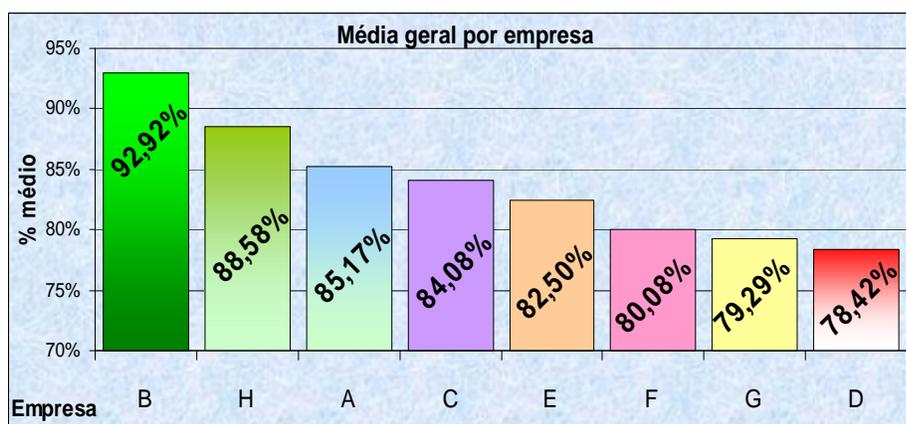


Gráfico 05: Média geral atribuída por empresa em percentual nas questões de 1 a 10

Os percentuais identificados no gráfico 05 representam o grau de efetividade identificado em cada uma das organizações da amostra, refletindo a pontuação média atribuída pelos entrevistados de cada uma das organizações, com uma média geral de 83,88%. A maior pontuação atribuída ocorreu na empresa B, representando 92,92%, e a menor na empresa D, representando 78,42% sobre a pontuação total máxima, resultando em uma variação média de 14,5 pontos percentuais entre a maior e a menor pontuação.

Considerando as informações qualitativas e os dados quantitativos conforme o gráfico 05, observa-se que a empresa B encontra-se mais alinhada e nela a integração da responsabilidade acontece de forma intrínseca aos seus processos, clientes, estratégias e pessoas.

Já a empresa D obteve a menor pontuação nas dimensões dos clientes e das pessoas (figura 20); pontuação esta que também foi observada nas respostas qualitativas e nos reconhecimentos públicos recebidos, que em sua totalidade, são regionais. Nesta empresa a pesquisadora ficou limitada ao ambiente da recepção e entrevista (segundo informações obtidas na própria empresa não é permitida visitação às suas instalações), tendo-se percebido

também, pouco incentivo à questão social. Ressalta-se, no entanto, que, para o contexto em que a organização está inserida e as dificuldades enfrentadas, ela caminha a passos largos em busca da responsabilidade social, havendo a consciência de que esta é uma construção diária de muitos anos, e só acontece se estiver enraizada na cultura organizacional.

Outro aspecto relevante se refere ao porte das organizações, pois as empresas G e D, que apresentaram a menor pontuação, são de portes diferentes, o que justifica que, independente de seu porte e setor de atividade, a empresa pode obter a certificação da SA 8000, ser socialmente responsável, mas pode enfrentar dificuldades em desenvolvê-la de modo alinhado ao foco do negócio.

No gráfico 06 resgata-se a valorização quantitativa média que o conjunto de entrevistados atribuiu a cada dimensão, considerando as questões definidas por Labovitz e Rosansky (1997) no perfil de diagnóstico de alinhamento organizacional (Q. 1-4) e as questões acrescidas no contexto da responsabilidade social (Q. 5-10).

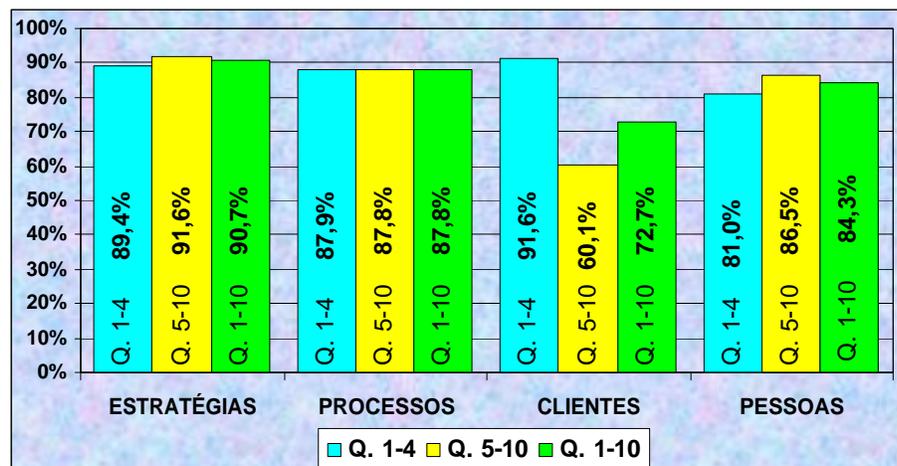


Gráfico 06: Média geral atribuída por dimensão, nas questões de 1 a 4, 5 a 10 e 1 a 10

As questões nas dimensões das estratégias e processos apresentaram certa consonância quanto ao grau de efetividade atribuído pelos entrevistados, tanto nas questões de 1 a 4 quanto nas de 5 a 10, com uma variação de 2,6 e 0,01 pontos percentuais, respectivamente, a cada dimensão. A dimensão das pessoas, que apresentou apenas 5,5 pontos percentuais de diferença entre as questões 1 a 4 e 5 a 10, assemelha-se também à média de variação em relação as três dimensões, ou seja, entre a dimensão das estratégias, processos e pessoas, em que há uma variação média de 6,4 pontos percentuais, considerando as questões de 1 a 10 em cada dimensão.

Na dimensão dos clientes há uma discrepância em relação à pontuação apresentada nas questões, sendo que das questões de 1 a 4 o grau de efetividade alcançou 91,6% do total máximo da pontuação, enquanto que nas questões 5 a 10 a pontuação foi de apenas 60,1%, ou seja, 31,5 pontos percentuais de diferença, o que também provocou a redução do grau de efetividade na média entre as questões de 1 a 10, que apresentou uma pontuação de 72,7% sobre o total máximo, ou seja, a redução na média foi provocada pelo desalinhamento quando foram incluídas questões relacionadas com a responsabilidade social.

Outro fator importante para a análise do perfil de diagnóstico do alinhamento organizacional, se refere ao conjunto de respostas das questões de 1 a 4, no qual verificou-se que a menor pontuação apresenta-se na dimensão das pessoas (81%). Nesse conjunto, a variação entre a maior pontuação (91,6%) na dimensão dos clientes e a menor pontuação (81%) na dimensão das pessoas, aponta para uma diferença de 10,6 pontos percentuais.

Já os resultados se distanciam quando analisadas as questões de 5 a 10 com uma variação entre a maior pontuação (91,6%) na dimensão das estratégias e a menor pontuação (60,1%) na dimensão dos clientes, representando uma diferença de 31,5 pontos percentuais, o que altera consideravelmente o nível de desalinhamento entre os elementos-chave de uma organização. Conseqüentemente, ao ponderar o conjunto de todas as pontuações atribuídas nas questões de 1 a 10 de cada dimensão do diagnóstico, a variação entre o maior (90,7%) e o menor (72,7%) grau de alinhamento é de 18 pontos percentuais. Estas constatações podem ser melhor visualizadas no gráfico 07.

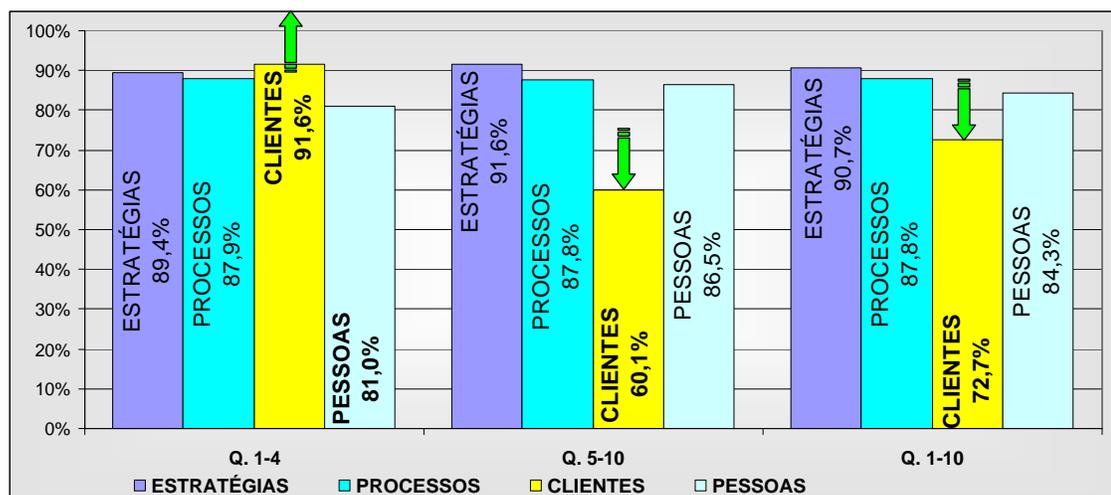


Gráfico 07: Dimensão com maior e menor percentual separada por bloco de questões

Outro elemento que chama atenção nas questões relacionadas aos clientes, é que nas questões de 1 a 4 observa-se a maior pontuação (91,6%), já nas questões de 5 a 10 apresenta a menor pontuação (60,1%), o mesmo acontecendo na média geral das questões de 1 a 10 (71,7%). Quanto às questões na dimensão das pessoas, observa-se que nas questões de 1 a 4, apresentou a menor pontuação (81%), e nas posiciona-se como segunda colocada nas pontuações das questões de 5 a 10 com 86,5% e nas questões de 1 a 10 com 84,3%, variando em média apenas 5,5 pontos percentuais, não havendo grandes variações nas pontuações atribuídas a esta dimensão, independente se atribuída ao alinhamento organizacional ou a responsabilidade social. Semelhante também a dimensão das estratégias, que também revela-se com uma pontuação bastante harmoniosa, como pode ser observado no gráfico 07. Com destaque a dimensão dos processos que apresentou a pontuação mais linear com apenas 0,01 ponto percentual de diferença, demonstrando uma harmonia tanto nas questões sobre alinhamento organizacional, quanto naquelas desenvolvidas com base na responsabilidade social.

Aprofundando um pouco mais as análises, na seqüência apresenta-se os gráficos radares com as medidas visuais e quantitativa, indicando o grau de efetividade do alinhamento organizacional, em cada organização pesquisada, bem como a inter-relação entre seus elementos-chave e a responsabilidade social.

Com base na figura 23 a seguir, que apresenta os gráficos de alinhamento organizacional das empresas pesquisadas, podem ser observados alguns aspectos relevantes como: todas as empresas, com exceção da empresa H, obtiveram o maior grau de efetividade na dimensão das estratégias e o menor na dimensão dos clientes. Na empresa H o grau de efetividade relacionado aos clientes e pessoas foi praticamente o mesmo, com uma diferença de apenas 0,03 graus de efetividade.

Verifica-se, também, na figura 23, que a empresa D apresentou o maior desalinhamento organizacional, com relevante variação entre a maior pontuação na dimensão das estratégias com 90,3 e a menor com 56,7 na dimensão dos clientes, totalizando uma variação de 33,7 graus de efetividade. Em menor proporção as empresas C, G e E apresentaram variações de 24,3 e 22 e 21 graus de efetividade, respectivamente, entre a maior e menor pontuação.

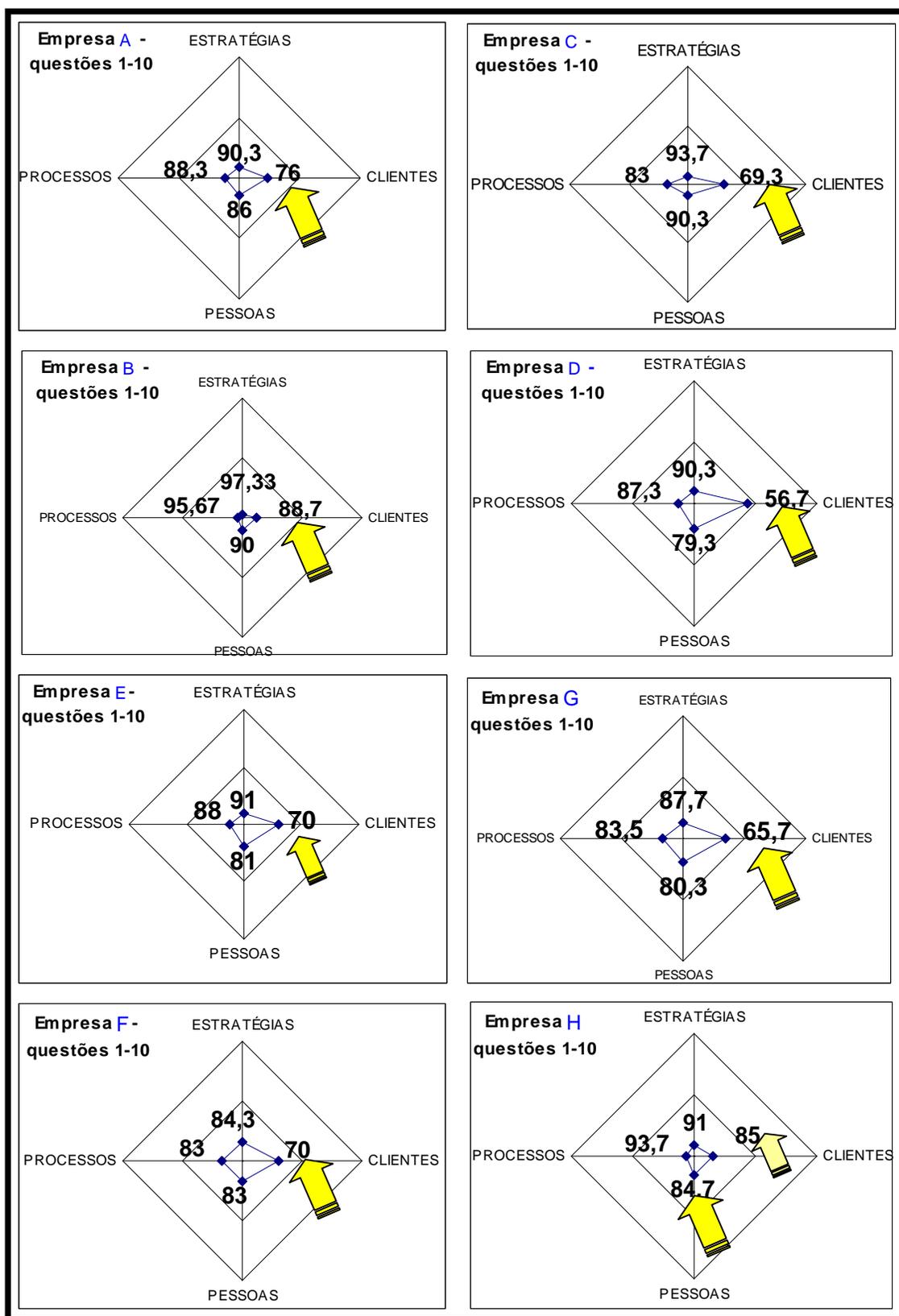


Figura 23: Identificação do grau de efetividade de cada empresa em gráfico radar

Já a empresa B, conforme a figura 23, apresenta o melhor alinhamento no conjunto das pontuações atribuídas em cada dimensão pelos entrevistados, apresentando uma variação de 8,6 graus de efetividade de diferença entre a maior (97,3) e a menor (88,7) pontuação, observando uma harmonia no desenvolvimento dos quatro elementos-chave de uma organização.

Por meio dos indicadores apresentados por cada organização, e visualizados na figura 20, ainda foi possível verificar que a empresa que obteve maior grau de efetividade médio foi a empresa B, com uma pontuação de 92,9 e o menor grau de efetividade com uma média de 78,4, foi apresentado pela empresa D.

Com base na percepção dos entrevistados e na pontuação subjetiva por eles atribuída, a partir dos seus conhecimentos e vivência dos processos organizacionais, chega-se à pontuação média geral de cada elemento-chave do alinhamento organizacional, não obstante a possíveis críticas e ciente que o indicador poderá representar variações com relação à realidade percebida e à realidade apresentada em cada organização. Esta mensuração resultou em um novo gráfico radar (gráfico 08) com a pontuação média geral de cada dimensão do alinhamento organizacional, a saber:

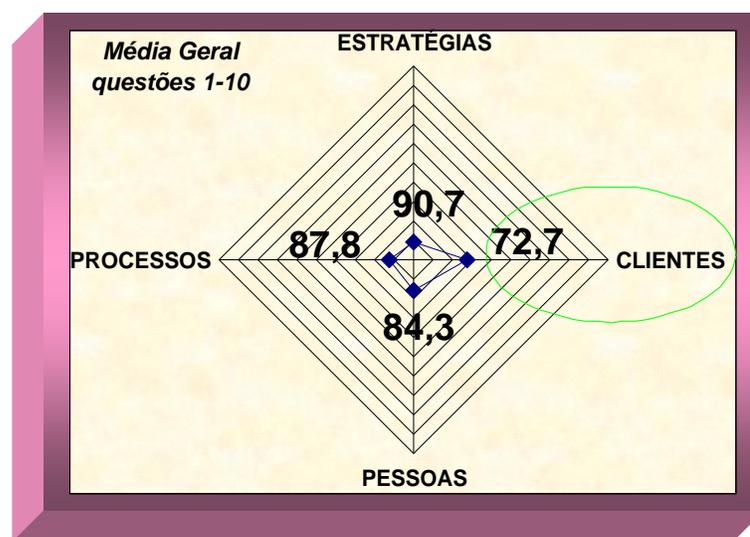


Gráfico 08: Gráfico radar da média geral de todas as empresas pesquisadas

Observa-se, pela análise do gráfico 8, que todas as dimensões foram bem avaliadas pelos respondentes da pesquisa. O destaque fica por conta das estratégias que apresentaram uma média alta (90,7). Outras duas dimensões – processos e pessoas – também obtiveram uma média alta (87,8 e 84,3, respectivamente). Pode-se verificar, contudo, uma menor

preocupação por parte dos clientes das empresas pesquisadas acerca desta dimensão que exibiu a menor média (72,7), resultado este que parece evidenciar uma menor participação dos clientes em ações voltadas para a responsabilidade social.

Os resultados apontam para o alinhamento organizacional mais acentuado nas dimensões das estratégias, processos e pessoas, verificando-se um desalinhamento mais expressivo em relação ao grau de efetividade na dimensão dos clientes, com uma pontuação média de 72,7, ou seja, quanto mais distante do centro, menor é o alinhamento. Tais indicadores foram validados com base na pesquisa realizada nas empresas da amostra e na metodologia do perfil de diagnóstico do alinhamento organizacional de Labovitz e Rosansky (1997), incluindo as dez questões de cada dimensão, somando ao todo quarenta questões com uma escala de 1 a 10 para cada uma.

Com respostas altamente significativas e qualificando a compreensão da dinâmica organizacional, bem como dos aspectos culturais e comportamentais dos agentes envolvidos, identificou-se que do menor (72,7) para o maior (90,7) grau de efetividade ocorreu uma variação de 24,75%, o que representa também um desvio relevante no gráfico radar ao demonstrar a média geral das pontuações atribuídas para cada dimensão do alinhamento organizacional. Observou-se, todavia, que a média geral demonstrada no gráfico 08 revela um alinhamento harmonioso nas demais pontuações, com uma variação média de 6,4 graus entre as dimensões das pessoas e estratégias, de 3,5 entre as dimensões de pessoas e processos e de 2,9 graus entre processos e estratégias, ou seja, uma variação média de apenas 4,26 graus.

Estes indicadores manifestam que há um alinhamento vertical (LABOVITZ; ROSANSKY, 1997) no qual as pessoas da organização compreendem e se comprometem com os reais objetivos da organização, estando aptas a compartilhar, comunicar e conectar-se a tais estratégias, para que as empresas possam atuar no mercado de forma competitiva e com resultados positivos. No desenvolvimento da pesquisa observou-se que a efetividade do alinhamento vertical é facilitada quando as organizações dispõem de determinados recursos que dêem suporte às estratégias formuladas, entre eles: pessoas capacitadas e satisfeitas, sistemas de gestão integrados, comprometimento recíproco, recursos financeiros disponíveis, tecnologia atualizada, recursos de produção capazes de atender à demanda, um ambiente organizacional de responsabilidade social, entre outros, que contribuem para o crescimento e desenvolvimento da organização e de seus *stakeholders*.

Referindo-se ao alinhamento horizontal, que busca o alinhamento entre os processos da organização com as necessidades dos clientes, de forma a descobrir o que ele realmente sente e pensa (RICHERS, 1996), sendo importante trazer o cliente para dentro da empresa e fazer com que ele participe da mesma, evidenciou-se que essa dimensão (dos clientes) apresentou o menor grau de efetividade e com uma variação de 15,1 graus quanto aos processos. Esta situação deverá ser observada com cuidado pelas organizações, para que a responsabilidade social esteja alinhada efetivamente aos seus clientes, lembrando que, quanto mais próximo o cliente estiver da organização, e vice-versa, maior a facilidade de interpretá-lo e torná-lo parte intrínseca do processo.

Após analisar, com base no modelo de Labovitz e Rosansky (1997), o modo como a responsabilidade social, enquanto aspecto intrínseco do alinhamento organizacional, vem sendo tratada em empresas do Rio Grande do Sul certificadas com a SA 8000, e na tentativa de identificar a integração entre o alinhamento horizontal e vertical dos quatro elementos-chave do processo de alinhamento com o propósito do negócio, vislumbra-se a possibilidade de construir uma proposição para sistematizar o modelo de alinhamento organizacional a partir da integração com a responsabilidade social.

No caso da presente pesquisa, considera-se a proposta desenvolvida como o tipo ideal, edificada com base na teoria de Labovitz e Rosansky (1997) e integrada de forma intrínseca à responsabilidade social, combinando e integrando dimensões em uma determinada situação concreta verificada na pesquisa de campo, ou mesmo disponibilizar um padrão hipotético para examinar as relações entre as dimensões selecionadas.

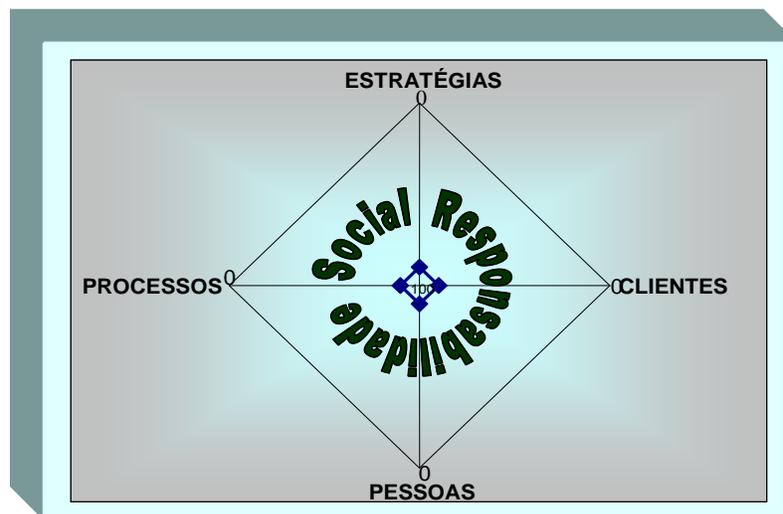


Figura 24: Proposição da responsabilidade social como elemento intrínseco do alinhamento organizacional

Nesta perspectiva, a figura 24 sugerida como proposição no processo de alinhamento organizacional, busca sistematizar as quatro dimensões-chave do alinhamento organizacional: estratégias, clientes, pessoas e processos, de forma conectada e integrada sistemicamente entre si e com foco no propósito principal do negócio, na qual a responsabilidade social seja considerada um elemento intrínseco em todas as dimensões organizacionais, de modo a ser ponderada um elemento integrador e não restrito à determinada dimensão do alinhamento. A responsabilidade social, também, não poderia ser desenvolvida como um elemento exclusivamente interno ou somente externo, nem de forma a sobrepor nenhuma das dimensões.

Com base nas análises e informações da pesquisa realizada, fica evidente que, dependendo da intensidade com que cada elemento-chave é desenvolvido e mantido, menor ou maior será o processo de alinhamento organizacional e, conseqüentemente, esse resultado impactará com maior ou menor intensidade nos fatores resultantes da gestão organizacional, sendo que, quanto mais alinhado cada um dos elementos, melhores e maiores serão as possibilidades de obter crescimento organizacional, na perspectiva de que um bom desempenho social poderá gerar um acréscimo no resultado organizacional.

Examinando-se a figura proposta, percebe-se que todos os diferentes elementos apresentados têm participação significativa na promoção do alinhamento organizacional, necessitando o comprometimento das pessoas internas e externas à organização com as estratégias e com os processos envolvidos.

A proposta apresentada não tem a pretensão de exaurir estes elementos, mas apresentá-los com base no modelo teórico, como meio de identificar quanto alinhada uma empresa pode estar a partir da integração dos seus elementos-chave, em busca da excelência no seu processo de gestão.

CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

A trajetória do presente estudo permitiu reflexões sobre as temáticas da responsabilidade social e do alinhamento no contexto das organizações empresariais do Estado do Rio Grande do Sul, certificadas com a norma SA 8000. Examinadas as condições e instrumentos utilizados para sustentar o alinhamento de forma socialmente responsável, passa-se a extrair algumas conclusões e partilhar recomendações, tendo em vista o referencial teórico abordado e as inferências obtidas a partir das entrevistas com os sujeitos participantes da pesquisa.

Diante dos desafios atuais que a sociedade contemporânea presencia e considerando que a organização existe para atender demandas das pessoas, clientes, fornecedores, de outras empresas e da sociedade, entende-se que a responsabilidade social deveria ser um elemento intrínseco de uma gestão alinhada à missão organizacional, contemplando os valores fundamentais, suas estratégias e processos com repercussões para todo o tecido empresarial. O que se deve destacar é que o diferencial atual está na capacidade de atender a um mercado extremamente competitivo, em um contexto que tem provocado mudanças de paradigmas na gestão das organizações, exigindo maior flexibilização e alinhamento dos processos de gestão, para que estas viabilizem sua continuidade, concretizando sua missão de forma alinhada e socialmente responsável.

O atendimento do *primeiro objetivo específico* implicou-se, primeiramente, em um aprofundamento conceitual nos aspectos fundantes do alinhamento organizacional, da responsabilidade social e da norma SA 8000, bem como do próprio instrumento de pesquisa proposto, tendo a literatura já apresentado um volume significativo de investigações a respeito da responsabilidade social, e o mesmo não tem ocorrido em relação ao alinhamento

organizacional. A integração destes elementos permitiu uma abordagem singular na condução e análise empírica do estudo.

Dada a importância e presença de tais elementos nos relacionamentos humanos, organizacionais e culturais, compreende-se melhor as limitações inerentes à perspectiva racional-instrumental. O trabalho permitiu um melhor entendimento dos aspectos fundamentais do alinhamento organizacional, segundo os autores Labovitz e Rosansky (1997), entendendo que, quando as organizações estão alinhadas, integradas e estrategicamente gerenciadas, tendem a realizar, com maior efetividade, o alinhamento proposto, maximizando o valor da empresa socialmente responsável, por meio da otimização do foco do negócio.

Neste contexto, por meio do perfil de diagnóstico de alinhamento, elaborado por Labovitz e Rosansky (1997), identificou-se pontos de coalizão entre os entrevistados de cada organização, bem como entre elas, o que permitiu identificar que há um considerável grau de efetividade nas dimensões do alinhamento organizacional nas empresas da amostra, suportado pelo uso de instrumentos de apoio a gestão. Ao inserir mais seis questões de responsabilidade social em cada uma das dimensões do diagnóstico proposto, ficou evidenciado que as organizações estudadas, de um modo geral, encontram-se alinhadas; porém, de acordo com a baixa pontuação atribuída pelos entrevistados, a dimensão dos clientes pode estar comprometida, indicando a necessidade das empresas conduzirem os esforços do seu negócio de forma sistêmica, coordenada e integrada, de tal maneira que os clientes, como agentes ativos, se tornem parceiros e co-responsáveis pelo desenvolvimento social.

No *segundo objetivo específico* identificou-se os instrumentos que as organizações estão utilizando para sustentar o seu alinhamento; investigou-se a inserção orgânica do instrumento à realidade, particularidades e crenças de seus elementos fundamentais. Embora a observância destes aspectos seja algo quase que obrigatório, o caráter complexo e multidisciplinar do estudo sinalizou uma predisposição das organizações em incorporar a responsabilidade social na sua dinâmica de gestão, como elemento intrínseco capaz de legitimar e auxiliar no alinhamento de esforços para uma efetiva coalizão dos objetivos organizacionais.

Entre os diversos instrumentos de gestão que as organizações estão utilizando para sustentar o seu alinhamento, foram identificados, principalmente, quanto:

- às estratégias: a construção, comunicação, execução, acompanhamento e avaliação do planejamento estratégico participativo;

- aos processos: os sistemas integrados, certificações, ferramentas informatizadas de prevenção, controle, avaliação e processos de melhoria; identificação de problema;

- aos clientes: a política de relacionamento; produção conforme o pedido; comunicação e cooperação direta aos clientes; tecnologia da informação; disseminação e socialização interna e externa das informações; conquista de mercado interno e externo;

- às pessoas: a gestão participativa e mais humana; PPR; pesquisa de clima organizacional; representantes dos funcionários; reuniões; comunicação clara e aberta; motivação; reconhecimentos; cursos, entre outros.

Este conjunto de ferramentas apresentado permite considerar que elas contribuem de forma contundente e efetiva na obtenção de melhorias da performance das organizações inseridas em ambiente complexo e dinâmico, solidificadas na harmonia entre os elementos-chave do alinhamento organizacional e da responsabilidade social.

Com relação ao *terceiro objetivo específico* de explorar se a noção de responsabilidade social é entendida como um esforço sistêmico, coordenado e integrado ao alinhamento organizacional, constituindo-se em uma referência e um instrumento à disposição da gestão organizacional, entende-se que os resultados foram positivos e refletem o entendimento daquelas variáveis essenciais que efetivamente tem sensibilizado as ações do meio empresarial e social, de forma a obter maiores resultados com custos menores, pois observou-se que as iniciativas estão alinhadas à cultura e à experiência das organizações e das pessoas com a responsabilidade social, estimulando sua sustentabilidade e garantindo sua continuidade.

Por conseguinte, com o *quarto objetivo específico*, priorizou-se a sistematização da proposta de alinhamento organizacional, tendo como elemento intrínseco a responsabilidade social. Elaborada ao final do capítulo anterior, mais que resultados acabados, pretende constituir-se em uma dinâmica organizacional. Entende-se que, para além dos elementos essenciais e seus fatores de influência, identificados e validados na presente pesquisa, o diferencial obtido em sua aplicação futura estará na efetividade que se pretende impingir. É importante que a proposta aqui apresentada não seja entendida ou aplicada de modo acabado e prescritivo, mas encarada como um processo em construção, no qual a constituição do conhecimento e da dinâmica organizacional terá maior ou menor efetividade na medida em

que seus elementos sejam mais ou menos orgânicos e significativos para as suas pessoas, clientes, processos e estratégias.

Dentre as *conclusões* observadas no decorrer desta dissertação, os resultados evidenciam que as organizações estudadas têm assumido um compromisso de desenvolver a responsabilidade social, de forma sustentável, buscando conjugar o desempenho econômico às políticas de responsabilidade social, configurando que determinadas estratégias corporativas e de responsabilidade social são mais formalizadas em algumas empresas, sendo que o mais comum foi encontrar estratégias ou planos focando nos *stakeholders* internos, e também, existem muitas relacionadas aos clientes, à comunidade e ao meio ambiente.

Em todas as empresas pesquisadas se observou que praticam ativamente a responsabilidade social, principalmente quanto ao público interno (pessoas), pois entendem que esta lição precisa começar em casa. Apesar de considerarem que as estratégias e políticas relacionadas às pessoas estão alinhadas com a estratégia empresarial, alguns gestores apontaram que as barreiras legais e trabalhistas e, algumas vezes, as deficiências da própria área de recursos humanos, impedem o pleno atendimento das necessidades das unidades de negócio e de suporte da empresa.

A partir do exposto pelos entrevistados, há o entendimento de que a adoção do programa de participação nos resultados (PPR), desde que elaborado com base em indicadores que espelhem a realidade da empresa, pode ser considerada uma atitude de responsabilidade social, contribuindo para a sustentabilidade da empresa e, conseqüentemente, na remuneração dos colaboradores, ocasionando mais qualidade nos produtos e serviços, e resultando numa melhoria para a sociedade de forma geral. Assim, a responsabilidade social começa a partir das pessoas, e as decisões precisam ser tomadas não porque a lei obriga, mas como ações de livre e espontânea vontade, calcadas na ética, nos princípios e nos valores da organização.

Segundo a concepção das pessoas entrevistadas, o investimento na norma SA 8000 melhorou, principalmente, a relação no ambiente interno, o comprometimento e respeito dos fornecedores para com a empresa, o incentivo a ações de responsabilidade social, o equilíbrio organizacional, o comprometimento e a valorização dos colaboradores e deles para com a direção das empresas, o que tem conduzido competência a um lugar de destaque no contexto das novas estratégias gerenciais.

Outra questão que aflorou na pesquisa é o incentivo das organizações ao trabalho voluntário dos seus colaboradores, como um possível benefício que surge para geração e

manutenção de capital social da empresa, pois constatam que, ao adotar ações de responsabilidade social, a empresa pode criar novos relacionamentos, tanto internos como externos, na medida em que se incentiva aos envolvidos uma maior interação com diversos atores da sociedade. Além de incentivar o comportamento cooperativo por meio do voluntariado empresarial, aumenta o comprometimento, a motivação e a confiança quando valoriza-se a responsabilidade social e a ética, refletindo positivamente nas atividades realizadas no ambiente de trabalho; aumenta a satisfação pessoal dos colaboradores e o orgulho pelas atividades realizadas por sua empresa, redundando na melhoria do clima organizacional e comprometimento com a organização.

A comunicação clara e transparente ficou evidente em todas as organizações, principalmente como mecanismo de gestão integrador e conector, segundo a percepção de seus partícipes, de forma pessoal ou tecnológica, contribuindo de maneira contundente com o ambiente organizacional e o seu entorno. Verificou-se que tanto externa e, mais ainda, internamente, a informação serve como um elemento de integração entre os *stakeholders* da organização, fortalecendo a identidade da corporação e desenvolvendo um ambiente em que tanto seus colaboradores internos quanto os clientes, tenham um sentimento de orgulho por fazer parte de uma organização com tais princípios. Neste contexto, cada pessoa e sua rede de relacionamentos passa a atuar, cooperando e se beneficiando, dentro de um conjunto ideal. Tal sentimento de identidade e satisfação de estar enredado em ações socialmente responsáveis, contribui com um sentimento de motivação e unidade com os objetivos institucionais, repercutindo no clima organizacional e nos resultados positivos da organização.

Ficou evidente, também, por meio das entrevistas, que a responsabilidade social pode ter influência positiva na atuação mercadológica e no aumento do número de clientes, mas ainda em pequena proporção, ajudando a mantê-los, em alguns casos. É difícil, entretanto, a sua mensuração, ou seja, é algo a ser consolidado. A própria pontuação atribuída pelos entrevistados, em relação ao alinhamento dos clientes, deixa a entender que estes ainda não estão preparados para os benefícios da responsabilidade social.

Quanto aos fornecedores, foram encontradas lacunas, pois mais se exige do que se direcionam estratégias para eles. Observou-se que os fornecedores têm se comprometido com esta causa, mas não estão sendo valorizados no momento da compra, na medida em que esperam contratos longos e até mesmo tratamento preferencial, o que leva à reflexão quanto às questões sociais ao longo da cadeia de fornecimento, uma vez que a empresa quer ser valorizada pelo cliente, por outro lado não está valorizando o seu fornecedor, definindo a

compra ainda pelo preço e a qualidade. É preciso, portanto, o comprometimento de toda a cadeia, ciente de que se trata de um processo lento, pois envolve aspectos relacionados à cultura, mas é preciso envidar esforços em todas as dimensões, não apenas como direito, mas também como dever. É preciso rever e discutir alguns conceitos práticos do que é responsabilidade social.

As habilidades e atitudes do profissional da Contabilidade são relevantes como um agente propulsor na efetividade da responsabilidade social no atual cenário de inovação, flexibilidade e velocidade, antecipando-se aos acontecimentos que refletem na gestão empresarial, posto que a todo o momento as empresas buscam alternativas competitivas e fazem escolhas para alcançar os resultados almejados. Nesta ótica, as entrevistas realizadas neste estudo identificaram que os profissionais de Contabilidade têm como desafio superar padrões funcionalistas, buscando identificar os novos perfis emergentes da cultura contábil, capaz de inserir a profissão no novo contexto social, cultural e tecnológico.

Ficou evidenciado que não é fácil buscar a responsabilidade social empresarial sem o auxílio de ferramentas que direcionem as atitudes da empresa. São facilidades que estão disponíveis no mercado e o profissional contador pode utilizar-se do conhecimento delas para elaborar estratégias organizacionais com este enfoque, como referência para articulação de um conceito mais amplo e complexo de efetividade. Para tanto, a Contabilidade oferece mecanismos e instrumentos que transformam o discurso da responsabilidade social em ações concretas no cotidiano das organizações, reforçando a contribuição do contador na elaboração, implementação, controle e divulgação destes instrumentos essenciais na construção de empresas mais equilibradas social e economicamente.

Acredita-se que o desenvolvimento das organizações não pode ser visto tão somente a partir de seu desempenho econômico, uma vez que o mercado globalizado tem exigido não só empresas eficazes, competitivas e focadas nos clientes, mas procura analisar o processo de gestão, as estratégias de atuação e o compromisso ético destas, na efetividade da responsabilidade social. Entende-se também como desenvolvimento, a valorização do ser humano, a qualificação dos profissionais, a inserção na comunidade, o compromisso com as pessoas e o meio ambiente, o reconhecimento das atitudes e políticas da gestão empresarial, além do crescimento sustentável da organização, de forma a alinhar o seu modelo de gestão com os princípios do desenvolvimento humano e sustentável.

Neste sentido, observa-se que gradativamente o diferencial de empresa economicamente viável, ecologicamente adequada, socialmente justa e, orientada no social, populariza-se e torna-se um aspecto qualificador, sendo relevante para a formação de uma imagem institucional positiva e comprometida com seus *stakeholders*, principalmente internos. Contrapondo algumas pesquisas que relatam a responsabilidade social mais relacionada ao marketing social, é possível considerá-lo mais próximo do *endomarketing* social, pois observou-se que, para ela se perpetuar, é preciso que esteja enraizada na cultura organizacional, isto é, precisa começar dentro da própria empresa e com a participação desde a alta administração até o mais simples encarregado. Assim, muito mais do que marketing, a responsabilidade social precisa ser um compromisso de cada pessoa para com a organização e seus *stakeholders* e vice-versa.

Considerando o *objetivo geral* que norteou a elaboração dessa dissertação: analisar, com base no modelo de Labovitz e Rosansky (1997), o modo como a responsabilidade social, enquanto elemento intrínseco do alinhamento organizacional, vem sendo tratada em empresas certificadas com a SA 8000; evidenciou-se que a responsabilidade social vem se desenvolvendo de forma efetiva nas diversas dimensões do alinhamento organizacional, ou seja, as empresas da amostra buscaram a norma como um meio de certificar o que já era realizado nas suas políticas de gestão, legitimando e formalizando a responsabilidade social em seu meio empresarial, obtendo como primeiro benefício, segundo os entrevistados, a valorização e o comprometimento das pessoas da organização.

Destaca-se, também, que entre as inúmeras *contribuições da pesquisa*, esta foi uma oportunidade ímpar de conhecer e analisar as empresas de médio e grande porte certificadas pela SA 8000, bem como suas ações de responsabilidade social. Ao mesmo tempo, este relatório poderá também servir de base para a análise da própria organização quanto a sua atuação social na dimensão do alinhamento organizacional, avaliando e comparando os resultados do estudo e, se entender oportuno, adotar medidas neste âmbito.

Ao final de um estudo desta envergadura, adiciona-se aos resultados específicos determinados nos objetivos, uma gama de aprendizado valioso para a formação de um pesquisador. Dentre estes, alguns aspectos merecem destaque como: a construção de um cabedal teórico consistente, a utilização de técnicas de pesquisa, de um método qualitativo além do quantitativo, a necessidade de interpretação dos dados, identificação na teoria da ação cotidiana, o encontro pessoal e direto com os entrevistados em suas empresas, a análise do

fenômeno em seu contexto, a captação da mensagem implícita além da explícita, a lição de infinitos conhecimentos ainda a ser alcançados.

Entende-se que, com base no presente estudo, pode-se efetuar um aprofundamento do processo de validação do perfil de diagnóstico traçado com base nos autores Labovitz e Rosansky (1997) e acrescido de questões de responsabilidade social. Abre-se, também, a possibilidade de aprimoramento das investigações empíricas na percepção dos clientes e fornecedores destas mesmas organizações, ou em organizações certificadas com a SA 8000 de outras regiões do Brasil e do mundo. O alinhamento organizacional da concepção de Labovitz e Rosansky (1997) demonstrou ser um campo de estudo ainda pouco desenvolvido, principalmente no Brasil, oferecendo um conjunto de possíveis *novas pesquisas*.

A responsabilidade social constitui-se em uma *área promissora* por estar relacionada com os aspectos pertinentes aos atores organizacionais e sociais, sendo que a partir da norma SA 8000, o modo de intercâmbio, interação e influência destes atores em uma perspectiva humana e dialógica, como a proposta neste estudo, tem visualizado novos horizontes no qual se desenha a evolução da responsabilidade social das empresas, em particular no Brasil, de modo, alinhado, sustentável, perene e enraizado na cultura organizacional, desenvolvendo a gestão social e construindo com ética alternativas de compartilhar, conviver e viver melhor.

Assim, com base no modelo de Labovitz e Rosansky (1997) e na pesquisa teórico-empírica desenvolvida, é possível relatar que **a responsabilidade social** vem sendo considerada **como elemento intrínseco do alinhamento organizacional**, de forma sistêmica, coordenada e integrada nas dimensões das pessoas, clientes, estratégias e processos nas empresas gaúchas certificadas com a SA 8000. Este foi o *mote fundamental* do estudo e espera-se ter contribuído à consecução de futuras pesquisas e aplicações que elevem a responsabilidade social e o alinhamento organizacional como elementos-chave do processo organizacional.

Enfim, chega-se ao término; este término é relativo, pois catapulta para a continuidade, tem sabor de uma lição aprendida, com gostinho de querer mais, de querer seguir a caminhada.

REFERÊNCIAS

ACEVEDO, Claudia Rosa; NOHARA, Jouliana Jordan; PLANTULLO, Vicente Lentini. A importância do estudo da cultura organizacional para a compreensão da realidade empresarial. ASAMBLEA ANUAL CLADEA, 2005, Chile. **Anais...** Chile: Santiago, 2005. CD-ROM.

ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de. Estratégias de recursos humanos e competitividade. In: VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; OLIVEIRA, Lúcia Maria Barbosa de (Org.). **Administração Contemporânea: perspectivas estratégicas.** São Paulo: Atlas, 1999.

ALMEIDA, F. Ética, desenvolvimento moral e desempenho social das organizações: um modelo integrado de determinantes culturais e contextuais. ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 28., 2004, Curitiba. **Anais...** Curitiba: ANPAD, 2004. CD-ROM.

ALMEIDA, Lauro; PARISI, Cláudio; PEREIRA, Carlos A. Controladoria. In: CATELLI, Armando (Coord.). **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica GECON.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

ALMEIDA, Leirton; BUHAMRA, Cláudia; MURAKAMI, Luiz Carlos. Marketing social e sua influência sobre a decisão de compra do consumidor: um estudo no mercado de Fortaleza. ASAMBLEA ANUAL CLADEA, 2005, Chile. **Anais...** Chile: Santiago, 2005. CD-ROM.

ARBIX, Glauco; ZILBOVIVIU, Mauro; ABRAMOVAY, Ricardo. **Razões e ficções do desenvolvimento.** São Paulo: Ed. UNESP, 2001.

ARRUDA, Danielle; DOURADO, Francisco; MOURA, Heber; VIEIRA, David. Estudo exploratório sobre a percepção e decisão de compra dos consumidores em *shopping centers*: a ótica do cliente em relação à responsabilidade social das empresas. ASAMBLEA ANUAL CLADEA, 2005, Chile. **Anais...** Chile: Santiago, 2005. CD-ROM.

ARRUDA, Maria C. C.; CARDOSO, Roberta C. Modelos normativos de ética em marketing: inclusão da teoria dos stakeholders e da filosofia realista. ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27., 2003, Atibaia. **Anais...** Atibaia: ANPAD, 2003. CD-ROM.

ASHLEY, Patrícia A.; COUTINHO, Renata B. G.; TOMEI, Patrícia A. Responsabilidade social corporativa e cidadania empresarial: uma análise conceitual comparativa. ENCONTRO

NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 24., 2000, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: ANPAD, 2000. CD-ROM.

ASHLEY, Patrícia A. (Coord.). **A ética e responsabilidade social dos negócios**. São Paulo: Saraiva, 2005.

ASSEMBLÉIA Legislativa do Estado do RS. **Editais Responsabilidade Social 2005**. Disponível em: <<http://www.al.rs.gov.br>>. Acesso em: 30 dez. 2005.

BECKHARD, Richard. **Desenvolvimento organizacional: estratégia e modelos**. São Paulo: Ed. Edgard Blucher, 1972.

BEDIN, Gilmar Antonio. Direitos humanos e desenvolvimento. **Desenvolvimento em questão**, Revista do programa de Pós-Graduação em desenvolvimento, gestão e cidadania., Ijuí: Ed. Unijuí, ano 1, n. 1, jan./jun., 2003.

BEER, Michael; WALTON, Richard E. Nota da Harvard Business School: sistemas de recompensa e o papel da remuneração. In: VROOM, Victor H. (Org.). **Gestão de pessoas, não de pessoal: os melhores métodos de motivação e avaliação de desempenho**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BERRY, L.; PARASURAMAN A. **Serviços de Marketing: competindo através da qualidade**. 3. ed. São Paulo: Ed. Maltese, 1995.

BERTOLAZZI, Marco Aurélio. Valores éticos e a criação de valor ao cliente. ASAMBLEA ANUAL CLADEA, 2005, Chile. **Anais...** Chile: Santiago, 2005. CD-ROM.

BETHLEM, Agrícola. **Estratégia empresarial: conceitos, processos e administração estratégica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

BEUREN, Ilse M. (Org.). **Como elaborar trabalhos monográficos em Contabilidade**. São Paulo: Atlas, 2004.

BORGER, Fernanda G. **Responsabilidade social: efeitos da atuação social na dinâmica empresarial**. São Paulo: Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. 2001. Disponível em: <<http://www.usp.br>>. Acesso em: fev. 2005. (Tese de Doutorado em Administração).

BOHLANDER, George; SNELL, Scott; SHERMAN, Arthur. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

BRANDLI, Gustavo L. **Alinhamento organizacional: um estudo sobre a contribuição da tecnologia da informação (TI) em um conjunto de cooperativas de agronegócio do Estado do Rio Grande do Sul**. Ijuí: Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento, Gestão e Cidadania, 2005. (Dissertação de Mestrado em Desenvolvimento, Gestão e Cidadania).

BRASIL. **Constituição Federal do Brasil**. Brasília, 1988.

BRASIL. **Lei nº. 10.101**, de 19 de dezembro de 2000. Dispõe sobre a participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados da empresa. Brasília, 2000.

BRODBECK, Ângela F.; HOPPEN, Norberto. Recursos sustentadores do alinhamento estratégico da tecnologia da informação ao negócio empresarial: proposta de um modelo e verificação da prática em grandes empresas brasileiras. ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26., 2002, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2002. CD-ROM.

BRONDANI, Gilberto; SILVA, Tania Moura da. Programa de participação nos resultados como fator de motivação. CONVENÇÃO DE CONTABILIDADE DO RIO GRANDE DO SUL, 9., 2003, Gramado. **Anais...** Gramado. RS: CRCRS, 2003. CD-ROM.

BULLARA, César F. C. As exigências de uma política de responsabilidade social. CONGRESSO LATINO-AMERICANO DE ÉTICA, NEGÓCIOS E ECONOMIA, 6., 2003, São Paulo. **Anais...** São Paulo, 2003. CD-ROM.

BURREL, Gibson; MORGAN, Gareth. **Sociological paradigms and organizational analysis**. London: Heinemann Educational Books, 1979.

CAPRA, Frijof. **As conexões ocultas**. São Paulo: Cultrix, 2002.

CARUANA, A.; CALLEYA, P. The effect of internal marketing on organizational commitment among retail bank managers. **International Journal of Bank Marketing**, v. 16, n. 1, p. 108-116, 1998.

CERTAJA, Pedro Aquino; SILVA, Tânia Nunes da. Impacto dos Programas de Participação nos Lucros ou Resultados (PLRS) sobre o comprometimento e motivação dos trabalhadores no âmbito das cooperativas de eletrificação rural do Rio Grande do Sul: estudos de caso da Certaja, Certel e Creluz. ASAMBLEA ANUAL CLADEA, 2005, Chile. **Anais...** Chile: Santiago, 2005. CD-ROM.

CHEIBUB, Z.; LOCKE, R. Valores ou interesses? Reflexões sobre a responsabilidade social das empresas. In: KIRSCHNER, A.; GOMES, E.; CAPPELLINI, P. (Orgs.). **Empresa, empresários e globalização**. Rio de Janeiro: Relume Dumará- FAPERJ, 2002.

CHURCHILL JR., Gilberto A.; PETER, J. Paul. **Marketing: criando valor para o cliente**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

COBRA, Marcos. **Marketing essencial: conceitos, estratégias e controles**. São Paulo: Atlas, 1986.

CORZO, J. R. F. **Los valores y los desafíos actuales**. México: BUAP, 2001.

COSTA, R. **A contribuição da Ciência Contábil para a preservação do meio ambiente**. Disponível em: <<http://www.especiais.valoronline.com.br>>. 2002. Acesso em: maio 2004.

CREYER, Elizabeth H.; ROSS JR, William T. The influence of firm behavior on purchase intention: do consumers really care about business ethics? **Journal of Consumer Marketing**, vol. 14, n. 6, p. 421-432, 1997.

DAVID, Afonso R.; OTT, Ernani. Balanço social: uma análise das informações evidenciadas pelas empresas. ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27., 2003, Atibaia. **Anais...** Atibaia: ANPAD, 2003. CD-ROM.

DAY, George S.; REIBSTEIN, David J. **A dinâmica de estratégia competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DE GEUS, Arie. **A empresa viva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DE LUCA, Márcia Mendes. **Demonstração do valor adicionado**: do cálculo da riqueza criada pela empresa ao valor do PIB. São Paulo: Atlas, 1998.

DEMO, Pedro. **Metodologia científica nas Ciências Sociais**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

DRUCKER, Peter. The new meaning of Corporate Social Responsibility. *In: California Management Review*, 1984.

_____. **Administração de organizações sem fins lucrativos**. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1994.

_____. **Sociedade Pós-Capitalista**. São Paulo: Pioneira, 2001.

ECO, Humberto. **Como se faz uma tese**. São Paulo: Ed. Perspectiva, 1977.

ENGEL, James F.; BLACKWELL, Roger D.; MINIARD, Paul W. **O comportamento do consumidor**. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

FELIPE, Davi L. **Os sistemas integrados de gestão (ISO9000, ISO14000, OHSAS18001) como indicadores de responsabilidade social (SA 8000) em processos produtivos de indústrias de confecções no Espírito Santo – Brasil**. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção, 2001. Disponível em: <<http://www.teses.eps.ufsc.br>>. Acesso em: fev. de 2005. (Dissertação de Mestrado em Engenharia da Produção).

FERREIRA, Márcia Regina; PASSADOR, Cláudia Souza. Apontamentos sobre ação social nas médias e grandes empresas de Maringá: responsabilidade social? ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26., 2002, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2002. CD-ROM.

FERREL, O. C.; FRADRICH J.; FERREL L. **Ética empresarial**: dilemas, tomadas de decisões e casos. 4. ed. Rio de Janeiro: Reichmann e Affonso, 2001.

FISCHER, Rosa M. A responsabilidade da cidadania organizacional. In: FLEURY, Maria T. L. (Coord.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

FLEURY, M. T.; FLEURY, A. Alinhando estratégia e competências. **Revista de Administração de Empresas**, v. 44, n. 1, p. 44-57, 2004.

FLEURY, A.; HUMPHREY, J. **Estratégias de recursos humanos em empresas que buscam qualidade e produtividade**. Seminário “Desenvolvimento Econômico, Investimento Mercado de Trabalho e Distribuição de Renda”. Rio de Janeiro: BNDES, 1992.

FRANTZ, Walter. O processo de desenvolvimento: uma velha questão na construção de uma nova situação social. Ijuí: Ed. Unijuí, 2003. (Cadernos Unijuí, série **Ciências Sociais**, 26).

FREY, Irineu Afonso; FREY, Márcia Rosane. A mensuração do ativo intangível responsabilidade social empresarial. **Revista Brasileira de Contabilidade**, Brasília: CFC, ano 31, n. 138, p. 45-55, nov./dez. 2002.

_____. Análise das ações sociais das empresas de pequeno porte certificadas pelo prêmio Responsabilidade Social-RS. **CONVENÇÃO DE CONTABILIDADE DO RIO GRANDE DO SUL**, 10, 2005, Bento Gonçalves. **Anais...** Bento Gonçalves. RS: CRCRS, 2005.

FRIEDMAN, Milton. **Capitalismo e liberdade**. 2. ed. São Paulo: Nova Cultural, 1985.

_____. The social responsibility of business is to increase its profits. **New York Times Magazine**, sep. 1970.

FROEMMING, Lurdes M. A evolução do conceito de marketing social. **Revista de Estudos de Administração**, Ijuí: Ed. Unijuí, v. 3, n. 5, p. 5-13. jul./dez. 2002a.

_____. **Encontros de serviços em uma instituição de ensino superior**. Ijuí: Ed. Unijuí, 2002b.

FURASTÉ, Pedro A. **Normas técnicas para o trabalho científico**: explicitação das normas da ABNT. 12. ed. Porto Alegre: [s.n.], 2003.

GIL, Antonio C. **Métodos e técnicas em pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1987.

GKN Driveline. **Balanco Social 2001/2002**. Porto Alegre, 2003.

GOMES, Romeu. A análise de dados em pesquisa qualitativa. In: MINAYO, Maria Cecília de Souza *et al.* **Pesquisa social**. 17. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2000.

GONÇALVES, Odair; OTT, Ermani. Pesquisa sobre a evidenciação contábil nas companhias de capital aberto com atuação no Brasil. **CONVENÇÃO DE CONTABILIDADE DO RIO GRANDE DO SUL**, 9., 2003, Gramado. **Anais...** Gramado. RS: CRCRS, 2003.

GRAJEW, Oded. Negócios e responsabilidade social. In: ESTEVES, Sérgio (Org.). **O dragão e a borboleta**. São Paulo: Axis Mundi, 2000.

GREYSON, David; HODGES, Adrian. **Compromisso social e gestão empresarial**. São Paulo: Publifolha, 2002.

GRÖNROOS, Christian. **Marketing**: gerenciamento e serviços. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

GUIA EXAME - **Guia boa cidadania corporativa 2005**. São Paulo: Abril, p. 58. 2005a. (Edição especial).

GUIA EXAME - Você S.A. **As melhores empresas para você trabalhar**. São Paulo: Abril, p. 96, 197. 2005b. (Edição especial).

HABERMAS, Jurgen. **Consciência moral e o agir comunicativo**. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1989.

HAMEL, Gary. A obrigação de inovar. **HSM Management**, São Paulo, ano 6, n. 31, p. 32-40, mar./abr. 2002.

HAYES, Bruce J. **Fatores críticos de sucesso do seis sigma**. Janeiro de 2003. Disponível em: <http://www.qsp.org.br/fatores_criticos.shtml>. Acesso em: mar. 2005.

HENDERSON, Bruce D. As origens da estratégia. In: MONTGOMERY, Cynthia A.; PORTER, Michael E. **Estratégias: a busca da vantagem competitiva**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

HENDERSON, J. C; VENKATRAMAN, N. Strategic alignment: leveraging information technology for transforming organizations. **IBM Systems Journal**, v. 32, n. 1, p. 4-16, 1993.

HERRMANN JR., Frederico. **Contabilidade superior**. 11. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

HERZBERG, Frederick. Mais uma vez: como motivar seus funcionários? In: VROOM, Victor H. (Org.). **Gestão de pessoas, não de pessoal: os melhores métodos de motivação e avaliação de desempenho**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

HORNGREN Charles T.; FOSTER, George; DATAR, Srikant M. **Contabilidade de custos**. 9. ed. Rio de Janeiro: LTC Editora, 2000.

HUGHES, John. **A Filosofia da pesquisa social**. Rio de Janeiro: Zahar, 1980.

INSTITUTO BRASILEIRO DE ANÁLISES SOCIAIS E ECONÔMICAS – IBASE. Disponível em: <<http://www.ibase.br>>. Acesso em: dez. 2005.

INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL. **Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial**. 2003. Disponível em: <<http://www.ethos.org.br>>. Acesso em: ago. 2005.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA – IPEA. **A iniciativa privada e o espírito público: a ação social das empresas privadas no Brasil**. Brasília, jun. 2002. Disponível em: <<http://www.ipea.gov.br/social>>. Acesso em: dez. 2005.

IUDÍCIBUS, Sergio; MARION, José C. **Dicionário de termos de Contabilidade**. São Paulo: Atlas, 2001.

JURAN, J. M. **Making Quality Happen**. Wilton: Juran Institute, 1988.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

_____. **Mapas estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KARKOTLI, Gilson R. **Importância da responsabilidade social para implementação do marketing social nas organizações**. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção, 2002. Disponível em: <<http://www.teses.eps.ufsc.br>>. Acesso em: fev. 2005. (Dissertação de Mestrado em Engenharia da Produção).

KELM, Martinho L. **Indicadores de performance em instituições universitárias autogeridas – uma contribuição à gestão por resultados**. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção, 2003. (Tese de Doutorado em Engenharia da Produção).

KOCHAN, Thomaz A.; USEEM, Michael. **Transforming organizations**. Oxford: Oxford University Press, 1992.

KOLIVER, Olívio. **A Contabilidade e a controladoria**. Porto Alegre: Conselho Regional de Contabilidade do Rio Grande do Sul, 2005.

_____. A Contabilidade e a controladoria: tema atual e de alta relevância para a profissão contábil. **Revista do Conselho Regional de Contabilidade do Rio Grande do Sul**, Porto Alegre, n. 119, p. 69-82, dez. 2004.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip; ROBERTO, Eduardo L. **Marketing social: estratégias para alterar o comportamento público**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

_____. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. São Paulo: Atlas, 1998.

KRAFT, Kenneth L.; SINGHAPAKDI, Anusorn. The role of ethics and social responsibility in achieving organizational effectiveness: students versus managers. **Journal of Business Ethics**, vol. 10, issue 9, p. 679-686, 1991.

KROETZ, César E. S. **Balanco Social: teoria e prática**. São Paulo: Ed. Atlas. 2000.

_____. Balanco Social: uma proposta de normatização. **Revista do Conselho Regional de Contabilidade do Rio Grande do Sul**, Porto Alegre, n. 104, maio. 2001.

KROETZ, César E. Stevens; KROETZ Cleber Joel Stevens. Demonstração da responsabilidade social: com base no princípio de dualidade. **CONVENÇÃO DE CONTABILIDADE DO RIO GRANDE DO SUL**, 9., 2003, Gramado. **Anais...** Gramado. RS: CRCRS, 2003. CD-ROM.

LABOVITZ, George; ROSANSKY, Victor. **The Power of Alignment: how great companies stay centered and accomplish extraordinary things**. EUA: John Wiley & Sons, 1997.

LABOVITZ, George H. The Power of Alignment: How the Right Tools Enhance Organizational Focus. **Business Performance Management**, p. 30-35, oct. 2004. Disponível em: <<http://www.orgdynamics.com/meetgeorge.html>>. Acesso em: dez. 2005a.

_____. **Os elementos críticos de seu negócio estão trabalhando em harmonia?** Disponível em: <<http://www.orgdynamics.com/meetgeorge.html>>. Acesso em: dez. 2005b.

LAKATOS, Eva; MARCONI, Marina. **Técnicas de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

_____. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LEÃO, André L. M. S.; MELLO, Sérgio C. B. Conhecendo o valor do cliente de um jornal on-line. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo: FGV, v. 43, n. 3, p. 22-35, jul./set., 2003.

LEIPZIGER, Débora. **SA 8000: o guia definitivo para a norma social**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

LODI, João Bosco. **Governança corporativa: o governo da empresa e o conselho de administração**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

LOURENÇO, A. G.; SCHRÖDER, D. S. Vale investir em responsabilidade social empresarial? Stakeholders, ganhos e perdas. In: **Responsabilidade social nas empresas: a contribuição das universidades**. São Paulo: Peirópolis, Instituto Ethos, 2003. V. II.

MACHADO, Adriana L. C. S.; LAGE, Allene C. Responsabilidade Social: uma abordagem para o desenvolvimento social. O caso da CVRD. ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26., 2002, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2002. CD-ROM.

MACIEL, Eliana Ribas; VIEIRA, Eusélio Pavéglia; RIBAS, Marinês. A relevância da gestão contábil e sua efetividade no exercício da cidadania organizacional. CONVENÇÃO DE CONTABILIDADE DO RIO GRANDE DO SUL, 10., 2005, Bento Gonçalves. **Anais...** Bento Gonçalves. RS: CRCRS, 2003. CD-ROM.

MARELLI, Móveis para Escritório Ltda. **Balanco Social 2004**. Caxias do Sul, 2005.

MARINAKIS, Andrés E. A participação dos trabalhadores nos lucros e resultados das empresas no Brasil: um instrumento para acelerar a reestruturação necessária. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo: FGV, v. 37, n. 4, p. 56-64, out./dez. 1997.

MARTINELLI, Antonio C. **Terceiro setor: desenvolvimento social sustentado**. 2. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997.

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

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

MENDES, José Maria M. Balanço social: uma idéia milenar. **Revista Brasileira de Contabilidade**, Brasília, ano 26, n. 106, p. 4-5, jul./ago. 1997.

MENDONÇA, J. Ricardo C.; GONÇALVES, J. C. S. Responsabilidade social nas empresas: uma questão de imagem ou de substância? ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS

DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26., 2002, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2002. CD-ROM.

MEZZAROBBA, Orides; MONTEIRO, Cláudia S. **Manual de metodologia da pesquisa no Direito**. São Paulo: Saraiva, 2003.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

MINAYO, Maria C. S. (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 20. ed. Petrópolis: Vozes, 2002.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, Henry; QUINN, James B. **O processo da Estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MOREIRA, Joaquim M. **A ética empresarial no Brasil**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

MORENTE, Manuel G. **Fundamentos de filosofia: lições preliminares**. São Paulo: Mestre Jou, 1980.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MORIN, Edgar. **Os sete saberes necessários à educação do futuro**. São Paulo: Cortez, 1998.

_____. **O método**. Porto Alegre: Sulina, 1999.

MOTA, Ronaldo *et al.* **Método científico e fronteiras do conhecimento**. Santa Maria: Cesma, 2003. Parte I.

MOTTA, Paulo Roberto. **Transformação organizacional: a teoria e a prática de inovar**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

MOURA, Herval da Silva. O ser contábil: o dono do futuro contábil. **Revista do Instituto de Estudos Contábeis**. Feira de Santana, BA: IEC, n. 1, p. 21-29. jan./jun. 2003.

NAKAGAWA, Masayuki. **Introdução à controladoria**. São Paulo: Atlas, 1995.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação do conhecimento na empresa**. Como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

O'BREIN, J. A. **Sistemas de informação e as decisões gerenciais na era da internet**. São Paulo: Saraiva, 2001.

OLIVEIRA, Aurea F.; TAMAYO, Alvaro. Inventário de perfis organizacionais. **Revista de Administração**, São Paulo: USP, v. 39, n. 2, p. 129-140, abr./jun. 2004.

OLIVEIRA, J. A. Responsabilidade social em pequenas e médias empresas. **Revista de Administração de Empresas**, vol. 24, n. 4, p. 203-210, 1984.

ORCHIS, Marcelo A.; YUNG, Maurício T.; MORALES, Santiago C. Impactos da responsabilidade social nos objetivos e estratégias empresarias. *In*: GARCIA, Bruno Gaspar et al. **Responsabilidade social das empresas: a contribuição das universidades**. São Paulo: Peirópolis, 2002.

PADOVEZE, Clóvis L. **Contabilidade gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil**. 3. ed. São Paulo: Atlas; 2000.

_____. **Controladoria básica**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

PADOVEZE, Clóvis L.; BENEDICTO, Gideon C. Cultura organizacional: análise e impactos dos instrumentos no processo de gestão. ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27., 2003, Atibaia. **Anais...** Atibaia: ANPAD, 2003. CD-ROM.

PAGNONCELLI, Dernizo; VASCONCELLOS FILHO, Paulo de. **Sucesso empresarial planejado**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

PENA, Roberto P. Responsabilidade social da empresa e Business Ethics: uma relação necessária? ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27., 2003, Atibaia. **Anais...** Atibaia: ANPAD, 2003. CD-ROM.

PETTIGREW, Andrew; FERLIE, Ewan; McKEE, Lorna. **Shaping Strategic Change**. London: Sage Publications, 1992.

PINTO Marcelo R.; LARA, José E. A cidadania corporativa como um instrumento de marketing: um estudo empírico no setor varejista. ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27., 2003, Atibaia. **Anais...** Atibaia: ANPAD, 2003. CD-ROM.

PLENTZ, Giovani A. **O processo de alinhamento estratégico organizacional: um estudo multicaso no setor metal-mecânico agrícola**. Ijuí: Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento, Gestão e Cidadania, 2004. (Dissertação de Mestrado em Desenvolvimento, Gestão e Cidadania).

PONTES, B. R. **A competitividade e a remuneração flexível**. São Paulo: LTr, 1995.

PORTER, M. E.; KRAEMER, M. R. The competitive advantage of corporate philanthropy. **Harvard Business Review**, december, 2002.

PRIETO, Vanderli C. **O impacto do alinhamento organizacional nos Resultados das Empresas**. São Paulo: UNIP, 2000. Disponível em: <<http://www.amcham.com.br/janela/vanderli-texto.doc>>. Acesso em: ago. 2004. (Dissertação de Mestrado).

REZENDE, Denis A.; ABREU, Aline F. **Tecnologia da informação aplicada a sistema de informações gerenciais**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

RICHARDSON, Roberto. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RICHERS, Raimar. **Surfando as ondas do mercado**. São Paulo: RR&CA, 1996.

RINALDI, R. **Alinhamento organizacional e processos**. 31/07/2003. Disponível em: <<http://www.prob.com.br>. Acesso em: 05 mar. 2005.

RIO GRANDE DO SUL. **Lei 11440, de 18 de janeiro de 2000**. Cria o Certificado Responsabilidade Social – RS – para empresas estabelecidas no âmbito do Estado do Rio Grande do Sul e dá outras providências. Disponível em: <<http://al.rs.gov.br>>. Acesso em: 15 dez. 2005.

SÁ, Antônio Lopes de. **História geral e das doutrinas da Contabilidade**. São Paulo: Atlas, 1997.

_____. Perfil do contador moderno. **Jornal do CRCMG**, Belo Horizonte, MG, set./2000.

_____. A função social do contabilista. **Revista Mineira de Contabilidade**, Belo Horizonte, MG, n. 03, p. 24-27, abr./jun. 2001.

SANTOS, Boaventura de S. **Introdução a uma Ciência Pós-Moderna**. Rio de Janeiro: Graal, 1989.

SAUSEN, Jorge O. Adaptação estratégica organizacional. **Desenvolvimento em questão**, Revista do programa de Pós-Graduação em desenvolvimento, gestão e cidadania, Ijuí: Ed. Unijuí, ano 1, n. 2, p 203-230, jul./dez.2003.

SCHEIN, Edgard. **Psicologia organizacional**. São Paulo: Prentice-Hall do Brasil, 1982.

_____. **Organizational culture and leadership**. São Francisco, CA: Jossey-Bass, 1992.

SEN, Amartya. **Desenvolvimento como liberdade**. São Paulo: Companhia das Letras, 2000.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina**. Arte e prática da organização que aprende. São Paulo: Editora Best Seller, 1998.

SERPA, Daniela. Ética e responsabilidade social corporativa são realmente importantes? Um estudo com futuros e atuais gestores de empresas no Brasil. ASAMBLEA ANUAL CLADEA, 2005, Chile. **Anais...** Chile: Santiago, 2005. CD-ROM.

SERRALVO, Francisco Antonio. A gestão da qualidade por meio do redesenho de processos: um estudo teórico na área de recursos humanos. ASAMBLEA ANUAL CLADEA, 2005, Chile. **Anais...** Chile: Santiago, 2005. CD-ROM.

SILVA, Edna L.; MENEZES, Estera M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. Florianópolis, 2000.

SINGHAPAKDI, Anusorn; KARANDE, Kiran; RAO, C. P.; VITELL, Scott J. How important are ethics and social responsibility? A multinational study of marketing professionals. **European Journal of Marketing**, vol. 35, n. 1/2, p. 133-152, 2001.

SINGHAPAKDI, Anusorn; VITELL, Scott J.; RALLAPALLI, Kumar C.; KRAFT, Kenneth, L. The perceived role of ethics and social responsibility: a scale development. **Journal of Business Ethics**, vol. 15, n. 11, p. 1131-1140, 1986.

SOUZA, Carlos Pereira de. O contador como agente do desenvolvimento social. CONVENÇÃO DE CONTABILIDADE DO RIO GRANDE DO SUL, 9., 2003, Gramado. **Anais...** Gramado. RS: CRCRS, 2003. CD-ROM.

SPERS, Valéria R. **Responsabilidade social: Social Accountability (SA 8000): a busca de um modelo.** Disponível em: <<http://www.ciagri.usp.br>>. Acesso em: mar. 2005.

SROUR, Robert Henry. **Poder, cultura e ética nas organizações.** 8. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

_____. **Ética empresarial: posturas responsáveis nos negócios, na política e nas relações pessoais.** 8. ed. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 2000.

STONER, A. F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração.** Rio de Janeiro: Prentice- Hall do Brasil, 1995.

TACHIZAWA, Takeshy. **Gestão ambiental e responsabilidade social corporativa: estratégias de negócios focadas na realidade brasileira.** São Paulo: Atlas, 2002.

TADEUCCI, Marilsa S. Rodrigues. A implantação dos programas de participação nos resultados na percepção dos sindicatos, empresas e empregados. ASAMBLEA ANUAL CLADEA, 2005, Chile. **Anais...** Chile: Santiago, 2005. CD-ROM.

TEIXEIRA, Enise B. A análise de dados na pesquisa científica. **Desenvolvimento em questão,** Revista do programa de Pós-Graduação em desenvolvimento, gestão e cidadania, Ijuí: Ed. Unijuí, ano 1, n. 2, jul./dez. 2003.

TENÓRIO, Fernando G. **Gestão social.** Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1998.

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

TESCHE, Carlos R. *et al.* Contabilidade: ciência, técnica ou arte? **Revista Brasileira de Contabilidade,** Rio de Janeiro, ano XX, n. 76, p. 13-21, jul./set. 1991.

TINOCO, João E. **Balanco social: uma abordagem da transparência e da responsabilidade pública das organizações.** São Paulo: Atlas, 2001.

TISOTT, Sirlei Tonello. **A contribuição do Balanced Scorecard para gestão das ações sociais e ambientais: um estudo em organizações com atuação no Estado do Rio Grande do Sul.** Ijuí: Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento, Gestão e Cidadania, 2005. (Dissertação de Mestrado em Desenvolvimento, Gestão e Cidadania).

TORRES, Ciro. Responsabilidade social das empresas (RSE) e Balanço Social no Brasil. In: FREIRE, Fátima S.; SILVA, César A. T. (Org.). **Balanço Social: teoria e prática.** São Paulo: Atlas, 2001.

TRIVIÑOS, Augusto S. **Introdução à pesquisa em Ciências Sociais.** São Paulo:Atlas, 1987.

VASQUEZ, A. **Ética.** Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1989.

VAZ, Gil Nuno. **Marketing institucional**: o mercado de idéias e imagens. São Paulo: Pioneira, 1995.

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

VERGARA, S. C; BRANCO, P. D. Empresa humanizada: a organização necessária e possível. **Revista de Administração de empresas**, São Paulo, v. 41, n. 2, p. 20-30, abr./jun. 2001.

WEBER, M. **Metodologia das Ciências Sociais**. Parte 2. 2. ed. São Paulo: Cortez, 1995.

WILLIAMS, Robin M. Teoria do valor. In: **Dicionário de Ciências Sociais**. Rio de Janeiro: FGV, 1986.

WOOD JR., Thomaz; PICARELLI FILHO, Vicente. **Remuneração estratégica**: a nova vantagem competitiva. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

XAVIER, André M.; SOUZA, Washington J. responsabilidade social empresarial: estudo teórico-empírico à luz dos instrumentos Ethos. ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 28. 2004, Curitiba. **Anais...** Curitiba: ANPAD, 2004. CD-ROM.

YIN, R. K. **Estudo de caso**. Planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

Sites consultados

<http://www.aldeiadesign.com.br/usen/materias>

<http://www.balancosocial.org.br>

<http://www.brinox.com.br>

<http://www.cepaa.org>

<http://www.gkndriveline.com>

<http://www.ethos.org.br>

<http://www.jcondor.com.br>

<http://www.lucacalçados.com.br>

<http://www.marelli.com.br>

<http://www.marcopolo.com.br>

<http://www.revistaepoca.globo.com>

<http://www.sa-intl.org>

<http://www.suspensys.com.br>

APÊNDICE A



UNIJUI - Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul
Vice-Reitoria de Pós-Graduação, Pesquisa e Extensão
Coordenação do Curso de Pós-Graduação *Stricto Sensu*
Mestrado em Desenvolvimento, Gestão e Cidadania

Campus Ijuí: Rua do Comércio, 3000 – Prédio Delta - Bairro Universitário - 98700.000 - IJUÍ - RS - BRASIL Cx. P. 560 - Telefones: (0xx55) 3332-0545
FAX: (0xx55) 3332-9100 - Endereço eletrônico: <http://www.unijui.tche.br/mestradosdesenvolvimento> Correio eletrônico: smdgc@unijui.tche.br

Carta de apresentação de pesquisa

Nome do projeto

A responsabilidade social como elemento intrínseco do alinhamento organizacional:
um estudo em organizações certificadas pela SA 8000.

Dados da pesquisadora

Mestranda em Desenvolvimento, Gestão e Cidadania – Unijuí/2004-2006

Membro do DECIDE: Grupo de estudo do Mestrado

Graduada em Ciências Contábeis – Unijuí /1993

Pós-graduada em Contabilidade Gerencial – Unijuí /2001

Função atual: Supervisora do Programa Redes de Cooperação – Unijuí

Endereço: Av. Brasil, 310. Ijuí (RS) e-mail: marines.ribas@unijui.tche.br

Fone (55)3332-3405/res e 3332-0363/com Cel: (055) 9978-9595

Orientador: Prof. Dr. Ernani Ott – Professor da UNISINOS e no Mestrado da Unijuí

A pesquisa

Nesta pesquisa, assume-se que se a responsabilidade social não for incluída de modo explícito no alinhamento organizacional, esta acaba sendo sobrepujada pela dinâmica da economia de mercado. Ademais, um bom desempenho social poderá gerar um acréscimo no resultado financeiro, partindo da idéia de que o alinhamento pode ser interpretado como a adequação estratégica entre estratégias e objetivos do negócio, alinhados com as pessoas, clientes, estratégias e processos. O principal objetivo da pesquisa é analisar, com base em um modelo teórico, o modo como a responsabilidade social, enquanto aspecto intrínseco do alinhamento organizacional vem sendo tratada em empresas certificadas com a SA 8000.

Ao final do estudo, espera-se elaborar uma proposta de promoção da responsabilidade social como aspecto intrínseco do alinhamento organizacional, o que significa buscar uma convergência nas ações integrando clientes, pessoas, estratégias e processos.



Figura: Modelo de alinhamento organizacional de Labovitz e Rosansky (1997, p. 44)

Para consecução desse objetivo, a pesquisadora necessitará dos seguintes dados e informações:

- Planejamento estratégico realizado entre 2004-2005 (documentos formais escritos). Os valores registrados neste documento (investimentos, participação de mercado, novos produtos e outras informações estratégicas) não serão mencionados no estudo.
- Relatório da auditoria de certificação da SA 8000, bem como a publicação e divulgação da mesma.
- O sistema de gestão, bem como a identificação de ferramentas de gestão que são utilizadas e, o acompanhamento e controle da norma SA 8000 na organização.
- Entrevista com o principal executivo envolvido com a SA 8000, com um colaborador escolhido para a implantação e o acompanhamento da norma e com o contador/auditor que está integrado ao processo da SA 8000, visando obter informações se a responsabilidade social é entendida como um esforço sistêmico, coordenado e integrado ao alinhamento da organização, bem como identificar os instrumentos que a empresa está utilizando para sustentar o seu alinhamento. Conforme o cronograma de atividades, a pesquisa será realizada entre os meses de maio e setembro, com agendamento prévio entre a pesquisadora e a empresa.

A análise dos documentos será realizada comparando os parâmetros de alinhamento existentes com os parâmetros de alinhamento encontrados na organização. A relação dos parâmetros apresentados na figura anterior, foi obtida a partir de um conjunto de pesquisas aplicadas por George Labovitz (professor de comportamento e administração organizacional da Boston University) e Victor Rosansky, divulgadas no seu livro *“The power of the alignment (1997)”*. A teoria foi desenvolvida com base na experiência dos autores, mediante entrevistas em profundidade a seis executivos de grandes empresas americanas que têm utilizado o alinhamento e têm conseguido sustentar os resultados dos negócios. Esses parâmetros serão avaliados em sua organização no intuito de identificar o grau de promoção do alinhamento organizacional existente, respeitando-se sempre a confidencialidade da organização.

A análise das entrevistas visa compor o mapa do alinhamento realizado pela organização, procurando identificar os principais pontos de alinhamento que mostram convergência com as demais organizações estudadas, conforme o quadro a seguir.

EMPRESAS GAÚCHAS CERTIFICADAS COM A SA 8000 ATÉ DEZ./2005	
Artefatos de Metais Condor Ltda.	Guaporé (RS)
Luca Ind. e Comércio de Calçados Ltda.	Nova Esperança do Sul (RS)
Brinox Metalúrgica Ltda.	Caxias do Sul (RS)
GKN do Brasil Ltda.	Porto Alegre (RS)
Kannenberg & Cia.Ltda.	Santa Cruz do Sul (RS)
KBH&C Tabacos	Vera Cruz (RS)
Marcopolo S.A.	Caxias do Sul (RS)
Marelli Móveis para Escritório Ltda.	Caxias do Sul (RS)
Suspensys Sistemas Automotivos Ltda.	Caxias do Sul (RS)

Quadro: organizações gaúchas certificadas com a SA 8000

Fonte: *site*: www.sa-intl.org

Os Resultados

Todos os resultados serão tabulados por dimensão de alinhamento, para cada organização, com base no escalonamento tipo Likert - por grau de importância, evidenciando a existência do mesmo na organização e o grau em que está sendo promovido em cada item do diagnóstico. Estes dados serão cruzados com as demais organizações em estudo e com os conceitos teóricos de Labovitz e Rosansky (1997). Posteriormente, será remetida cópia dos resultados, sem a identificação individualizada de cada organização estudada, mas cada organização receberá o seu diagnóstico individual para que possa comparar-se com o resultado geral. Cabe ressaltar que, devido a questões éticas, será mantido sigilo das informações particulares recebidas, e para efeito de apresentação dos dados, cada organização receberá um código, bem como não serão identificados os respondentes.

Requisitos para a organização participar do estudo

- Ser certificada com a norma SA 8000 no ano de 2004.
- Estar localizada no Estado do Rio Grande do Sul.

Recursos necessários

A análise dos documentos formais será realizada pessoalmente e individualmente pela pesquisadora na empresa em estudo.

As entrevistas a serem realizadas com o executivo, colaborador e contador, que são responsáveis pela implantação e manutenção da SA 8000, serão do tipo semi-estruturadas com base no diagnóstico de Labovitz e Rosansky (1997). As entrevistas serão agendadas e confirmadas com antecedência, serão gravadas e, posteriormente, transcritas, visando tornar o processo mais ágil.

Observações importantes

As organizações não serão identificadas no trabalho publicado, entretanto, se autorizada, constará na dissertação a caracterização da empresa, mas não os resultados individualizados, ou seja, para efeitos de análise e apresentação dos resultados cada organização receberá um código aleatório. Os parâmetros norteadores do roteiro de entrevistas e a grade da análise de documentos têm base no modelo de Labovitz e Rosansky (1997) e será acrescido de questões referentes à responsabilidade social.



Dr. Ernani Ott
Professor Orientador

*Devido ao cronograma de atividades,
gostaríamos, se possível, de receber
um retorno até o dia 19/04/05.*

Atenciosamente

Marinês Ribas
Mestranda

APÊNDICE B



Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul
Vice-Reitoria de Pós-Graduação, Pesquisa e Extensão
Mestrado em Desenvolvimento, Gestão e Cidadania

Campus Ijuí: Rua do Comércio, 3000 – Prédio Delta - Bairro Universitário - 98700.000 - IJUÍ - RS - BRASIL Cx. P. 560 - Telefones: (0xx55) 3332-0545
FAX: (0xx55) 3332-9100 - Endereço eletrônico: <http://www.unijui.tche.br/mestradosdesenvolvimento> - Correio eletrônico: smdgc@unijui.tche.br

TERMO DE RESPONSABILIDADE DA PESQUISADORA

Eu, **Marinês Ribas**, mestranda em Desenvolvimento, Gestão e Cidadania-Unijuí, da turma de Gestão, do ano de 2004-2005, brasileira, solteira, residente e domiciliada na Av. Brasil, 310, bairro Elizabeth, na cidade de Ijuí (RS), com o CIC nº 519.949.760-04, nascida em 13 de fevereiro de 1970, por meio deste instrumento particular declaro que todas as informações recebidas nesta pesquisa, serão utilizadas de forma codificada, ou seja, não aparecerá o nome da empresa e da pessoa entrevistada, como forma de garantir que as respostas não comprometam a empresa e o entrevistado.

A presente pesquisa de Mestrado tem como objetivo geral analisar o modo como a responsabilidade social, enquanto elemento intrínseco do alinhamento organizacional tem sido tratado em empresas gaúchas certificadas com a SA 8000 até dezembro de 2005. Neste sentido, cabe destacar que apenas constará a identificação da empresa como uma das oito empresas certificadas com a SA 8000, e um breve histórico de cada uma delas, entretanto quanto aos resultados da pesquisa, a empresa e os entrevistados, em hipótese alguma serão identificados.

E para firmeza e como prova de assim haver o compromisso, fiz este instrumento particular, digitado, assinado por esta pesquisadora.

Ijuí/RS, 13 de setembro de 2005.

Marinês Ribas

APÊNDICE C

PERFIL DE DIAGNÓSTICO DE ALINHAMENTO PROPOSTO			Grau de efetividade 1 => menor até 10 => maior									
ESTRATÉGIAS	1	As estratégias organizacionais são claramente comunicadas para mim?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	2	As estratégias organizacionais conduzem a identificação das habilidades e do conhecimento que eu necessito ter?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	3	Na empresa as pessoas estão dispostas a mudar quando as novas estratégias organizacionais o requerem?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	4	Nossa alta direção concorda com a estratégia organizacional?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	5	A responsabilidade social faz parte das estratégias da empresa e são legitimadas /institucionalizadas?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	6	A responsabilidade social faz parte da missão, visão e valores da empresa?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	7	A missão social da empresa compartilha a visão de que o desenvolvimento da empresa vai além da lucratividade?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	8	A inclusão da responsabilidade social na missão e nas estratégias da empresa tem proporcionado melhor desempenho mercadológico e econômico a longo prazo?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	9	A empresa identifica em suas estratégias uma postura de inserção social no ambiente interno e externo?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	10	As políticas e estratégias da empresa já contemplavam a responsabilidade social independente da decisão de obter a certificação da SA 8000?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Total de pontos na dimensão das estratégias												
PROCESSOS	1	Nossos gerentes cuidam de como o trabalho é realizado tão bem quanto os seus resultados?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	2	Revemos nossos processos de trabalho regularmente para verificar se estão funcionando bem?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	3	Quando algo dá errado, corrigimos as causas de modo que o problema não volte a acontecer?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	4	Os processos são revistos para assegurar sua contribuição à realização de objetivos estratégicos?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	5	Os processos organizacionais orientados para a responsabilidade social melhoram o desempenho operacional da empresa e a capacidade de aprendizagem do corpo funcional?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	6	A sistematização dos processos e procedimentos exigidos para a certificação da SA 8000, o modelo de gestão e as ferramentas de gestão proporcionam à empresa melhores condições de atender às exigências do mercado?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	7	A empresa prioriza negociações com fornecedores que cumprem os requisitos sociais?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	8	A norma SA 8000 pode ser utilizada como indicador de responsabilidade social, para fins de melhoria contínua dos processos produtivos na empresa?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	9	O processo de certificação formalizou e sistematizou as normas, procedimentos e avaliação da responsabilidade social?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	10	A organização mantém registros apropriados do comprometimento dos fornecedores com a responsabilidade social?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Total de pontos na dimensão dos processos												

PERFIL DE DIAGNÓSTICO DE ALINHAMENTO – continuação		Grau de efetividade 1 => menor até 10 => maior										
CLIENTES	1	Para cada serviço/produto que nossa organização realiza/fabrica, há uma lista de prioridades para cuidar daquilo que os clientes querem?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	2	São oferecidas às pessoas da organização informações úteis sobre queixas dos clientes?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	3	As estratégias são revistas periodicamente para assegurar a satisfação das necessidades cruciais dos clientes?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	4	Os processos são revistos regularmente para assegurar que contribuem para o atendimento da satisfação dos clientes?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	5	A empresa utiliza-se de alguma avaliação formal na sociedade, relativa à qualidade de seus produtos e de seus atos sociais?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	6	As decisões de compra por parte do cliente estão cada vez mais ligadas à imagem de responsabilidade social e ética da empresa?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	7	A responsabilidade social influencia positivamente na atuação mercadológica e na satisfação dos consumidores?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	8	Os clientes estão integrados na atuação da responsabilidade social da empresa e participam de forma efetiva?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	9	A atuação socialmente responsável contribui para o aumento do número de clientes?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	10	A responsabilidade social é percebida pelos clientes e altera positivamente a relação de troca, deles para com a empresa?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Total de pontos na dimensão dos clientes												
PESSOAS	1	Nossa organização coleta informações dos empregados sobre o bom ou mau andamento do trabalho?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	2	Minha unidade ou equipe de trabalho é recompensada por nosso desempenho como uma equipe?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	3	Os grupos internos da organização cooperam para alcançar a satisfação dos clientes?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	4	Quando há mudança nos processos, é medido o impacto na satisfação dos empregados?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	5	O comprometimento das principais lideranças com a responsabilidade social leva ao comprometimento do público interno, ou seja, a liderança é a base de atuação orientada para a responsabilidade social?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	6	O posicionamento ético e a responsabilidade social tornam a empresa almejada pelos profissionais do mercado?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	7	A empresa assegura o desenvolvimento de um ambiente de trabalho seguro e saudável a todos os seus colaboradores?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	8	Existe o compromisso de toda a corporação no engajamento com responsabilidade social?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	9	A norma SA 8000 representa um grande avanço da implementação da responsabilidade social, principalmente por desenvolver políticas e procedimentos que assegurem a aplicação dos direitos trabalhistas e direitos humanos?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	10	Desenvolver uma cultura organizacional orientada para a responsabilidade social tem exigido mudanças de valores, sistemas e padrões de conduta?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Total de pontos na dimensão das pessoas												
TOTAL GERAL DE PONTOS NAS QUATRO DIMENSÕES												

APÊNDICE D

Resultados quantitativos do diagnóstico de alinhamento organizacional

Empresa	Empresa A		Empresa B		Empresa C		Empresa D		Empresa E		Empresa F		Empresa G		Empresa H		Média das empresas		Média das empresas		
	Questão	Média sobre total	Questão	Média sobre total	Média sobre total	%	Soma das pontuações	%	Soma das pontuações	%											
ESTRATÉGIAS	1	8,3	83,3%	9,7	96,7%	9,7	96,7%	9,3	93,3%	9,7	96,7%	8,7	86,7%	7,7	76,7%	9,3	93,3%	72,3	72,3%	9,04	90,4%
	2	8,7	86,7%	9,7	96,7%	9,3	93,3%	9,0	90,0%	9,3	93,3%	8,0	80,0%	8,3	83,3%	8,7	86,7%	71,0	71,0%	8,68	86,8%
	3	8,0	80,0%	8,7	86,7%	9,3	93,3%	9,0	90,0%	8,7	86,7%	7,7	76,7%	8,0	80,0%	9,0	90,0%	67,0	67,0%	8,38	83,8%
	4	9,3	93,3%	9,7	96,7%	9,0	90,0%	9,7	96,7%	8,7	86,7%	9,3	93,3%	10,0	100,0%	8,0	80,0%	75,7	75,7%	9,46	94,6%
	5	9,7	96,7%	9,7	96,7%	9,3	93,3%	9,3	93,3%	9,3	93,3%	9,3	93,3%	9,3	93,3%	9,3	93,3%	286,0	715,0%	35,75	89,4%
	6	10,0	100,0%	10,0	100,0%	10,0	100,0%	10,0	100,0%	9,0	90,0%	9,0	90,0%	8,7	86,7%	8,7	86,7%	76,0	76,0%	9,60	96,0%
	7	9,7	96,7%	10,0	100,0%	10,0	100,0%	9,3	93,3%	9,3	93,3%	9,7	96,7%	9,3	93,3%	9,3	93,3%	75,3	75,3%	9,42	94,2%
	8	8,0	80,0%	9,7	96,7%	6,7	66,7%	7,0	70,0%	8,3	83,3%	8,3	83,3%	8,0	80,0%	8,0	80,0%	65,0	65,0%	8,13	81,3%
	9	8,7	86,7%	10,0	100,0%	9,7	96,7%	8,7	86,7%	8,0	80,0%	8,7	86,7%	7,3	73,3%	8,3	83,3%	71,3	71,3%	8,92	89,2%
	10	10,0	100,0%	10,0	100,0%	10,0	100,0%	9,0	90,0%	8,7	86,7%	7,3	73,3%	10,0	100,0%	10,0	100,0%	75,0	75,0%	9,38	93,8%
Total	56,0	83,3%	59,3	93,3%	56,3	83,3%	53,3	83,3%	53,7	89,4%	54,3	84,4%	53,7	83,4%	49,0	81,7%	421,3	732,8%	54,96	91,6%	
Total	90,3	90,3%	97,3	97,3%	93,7	93,7%	90,3	90,3%	91,0	91,0%	84,3	84,3%	87,7	87,7%	83,5	83,5%	725,7	725,7%	90,7	90,7%	
PROCESSOS	1	9,0	90,0%	9,7	96,7%	8,3	83,3%	8,3	83,3%	9,0	90,0%	7,0	70,0%	8,5	85,0%	9,7	96,7%	69,5	69,5%	8,69	86,9%
	2	7,7	76,7%	10,0	100,0%	9,0	90,0%	9,0	90,0%	8,0	80,0%	8,0	80,0%	8,3	83,3%	9,0	90,0%	70,7	70,7%	8,83	88,3%
	3	8,7	86,7%	9,3	93,3%	9,3	93,3%	8,3	83,3%	8,7	86,7%	7,3	73,3%	9,0	90,0%	8,0	80,0%	69,7	69,7%	8,71	87,1%
	4	9,0	90,0%	9,0	90,0%	8,3	83,3%	9,0	90,0%	9,3	93,3%	8,0	80,0%	8,7	86,7%	9,0	90,0%	71,3	71,3%	8,92	89,2%
	5	9,0	90,0%	10,0	100,0%	9,0	90,0%	9,0	90,0%	9,0	90,0%	9,0	90,0%	8,7	86,7%	8,7	86,7%	71,0	71,0%	8,88	88,8%
	6	8,0	80,0%	10,0	100,0%	8,3	83,3%	8,3	83,3%	9,7	96,7%	8,7	86,7%	7,0	70,0%	9,0	90,0%	65,7	65,7%	8,21	82,1%
	7	9,7	96,7%	8,7	86,7%	9,3	93,3%	9,3	93,3%	8,0	80,0%	8,0	80,0%	9,0	90,0%	9,0	90,0%	71,7	71,7%	8,96	89,6%
	8	8,7	86,7%	9,0	90,0%	6,0	60,0%	6,0	60,0%	8,3	83,3%	9,3	93,3%	8,3	83,3%	8,3	83,3%	65,0	65,0%	8,13	81,3%
	9	9,0	90,0%	10,0	100,0%	9,3	93,3%	9,3	93,3%	9,0	90,0%	9,3	93,3%	8,3	83,3%	8,3	83,3%	73,7	73,7%	9,21	92,1%
	10	9,7	96,7%	9,0	90,0%	9,3	93,3%	9,3	93,3%	8,0	80,0%	9,3	93,3%	9,0	90,0%	9,0	90,0%	42,3	42,3%	9,29	92,9%
Total	54,0	90,0%	56,7	94,4%	48,0	80,0%	52,7	87,8%	52,0	86,7%	52,7	87,8%	49,0	81,7%	49,0	81,7%	421,3	732,8%	52,67	87,8%	
Total	88,3	88,3%	95,7	95,7%	83,0	83,0%	87,3	87,3%	88,0	88,0%	83,0	83,0%	83,5	83,5%	83,5	83,5%	702,5	702,5%	87,8	87,8%	
CLIENTES	1	10,0	100,0%	10,0	100,0%	9,3	93,3%	7,7	76,7%	9,0	90,0%	9,3	93,3%	9,0	90,0%	9,3	93,3%	74,0	74,0%	9,25	92,5%
	2	10,0	100,0%	7,0	70,0%	10,0	100,0%	7,3	73,3%	8,3	83,3%	9,3	93,3%	8,3	83,3%	9,0	90,0%	70,0	70,0%	8,75	87,5%
	3	9,7	96,7%	10,0	100,0%	10,0	100,0%	9,3	93,3%	8,3	83,3%	9,0	90,0%	9,7	96,7%	9,3	93,3%	75,3	75,3%	9,42	94,2%
	4	9,7	96,7%	9,3	93,3%	10,0	100,0%	8,7	86,7%	8,7	86,7%	8,0	80,0%	9,7	96,7%	9,7	96,7%	73,7	73,7%	9,21	92,1%
	5	3,7	36,7%	10,0	100,0%	10,0	100,0%	4,7	46,7%	5,0	50,0%	4,3	43,3%	4,3	43,3%	7,0	70,0%	50,7	50,7%	3,66	36,6%
	6	8,3	83,3%	9,3	93,3%	4,3	43,3%	4,7	46,7%	5,0	50,0%	5,7	56,7%	5,3	53,3%	5,3	53,3%	51,7	51,7%	6,46	64,6%
	7	8,7	86,7%	10,0	100,0%	4,3	43,3%	4,7	46,7%	7,7	76,7%	8,7	86,7%	5,3	53,3%	8,0	80,0%	58,0	58,0%	7,25	72,5%
	8	3,0	30,0%	4,0	40,0%	3,7	36,7%	2,7	26,7%	4,7	46,7%	5,3	53,3%	4,7	46,7%	1,7	16,7%	30,3	30,3%	3,79	37,9%
	9	6,3	63,3%	9,3	93,3%	3,7	36,7%	3,7	36,7%	6,7	66,7%	4,7	46,7%	4,7	46,7%	4,7	46,7%	47,7	47,7%	5,96	59,6%
	10	6,7	66,7%	9,7	96,7%	4,0	40,0%	3,3	33,3%	6,7	66,7%	5,7	56,7%	5,7	56,7%	5,0	50,0%	50,0	50,0%	6,25	62,5%
Total	36,7	61,1%	52,3	87,2%	30,0	50,0%	23,7	39,5%	35,7	59,4%	34,3	57,2%	29,0	48,3%	46,7	77,8%	288,3	480,6%	36,04	60,1%	
Total	76	76%	88,7	88,7%	69,3	69,3%	67,7	67,7%	70,0	70,0%	70,0	70,0%	65,7	65,7%	65,7	65,7%	581,3	581,3%	72,7	72,7%	
PESSOAS	1	9,7	96,7%	10,0	100,0%	10,0	100,0%	9,0	90,0%	9,7	96,7%	9,3	93,3%	9,7	96,7%	9,3	93,3%	76,7	76,7%	9,69	96,9%
	2	7,3	73,3%	10,0	100,0%	10,0	100,0%	3,3	33,3%	6,7	66,7%	7,3	73,3%	7,0	70,0%	9,7	96,7%	52,3	52,3%	6,54	65,4%
	3	9,3	93,3%	10,0	100,0%	9,3	93,3%	7,3	73,3%	9,0	90,0%	8,3	83,3%	8,3	83,3%	8,3	83,3%	71,0	71,0%	8,88	88,8%
	4	7,3	73,3%	9,3	93,3%	8,7	86,7%	8,0	80,0%	7,7	76,7%	5,0	50,0%	7,3	73,3%	6,0	60,0%	59,3	59,3%	7,42	74,2%
	5	3,7	36,7%	10,0	100,0%	8,0	80,0%	2,7	26,7%	3,3	33,3%	4,0	40,0%	3,3	33,3%	3,3	33,3%	25,3	25,3%	3,24	32,4%
	6	10,0	100,0%	10,0	100,0%	9,3	93,3%	9,3	93,3%	9,0	90,0%	9,3	93,3%	8,7	86,7%	10,0	100,0%	73,3	73,3%	9,17	91,7%
	7	9,0	90,0%	10,0	100,0%	10,0	100,0%	10,0	100,0%	9,7	96,7%	7,7	76,7%	10,0	100,0%	10,0	100,0%	77,3	77,3%	9,67	96,7%
	8	8,7	86,7%	10,0	100,0%	8,0	80,0%	7,7	76,7%	8,7	86,7%	7,7	76,7%	9,0	90,0%	9,0	90,0%	76,0	76,0%	9,50	95,0%
	9	6,3	63,3%	10,0	100,0%	6,3	63,3%	8,0	80,0%	6,0	60,0%	9,0	90,0%	9,0	90,0%	3,7	36,7%	58,7	58,7%	7,33	73,3%
	10	9,0	90,0%	9,7	96,7%	9,0	90,0%	5,7	56,7%	5,3	53,3%	8,7	86,7%	6,0	60,0%	4,7	46,7%	59,3	59,3%	7,42	74,2%
Total	86,0	86,0%	90,0	90,0%	90,3	90,3%	79,3	79,3%	81,0	81,0%	83,0	83,0%	80,3	80,3%	84,7	84,7%	674,7	674,7%	84,33	84,3%	
Questões 1 a 4	141,7	88,54%	143,3	89,58%	149,7	93,54%	132,3	82,71%	140,7	87,92%	129,7	81,04%	137,5	85,94%	144,7	90,42%	1.119,50	699,69%	35,0	87,46%	
Questões 5 a 10	199,0	82,92%	228,3	95,14%	186,7	77,78%	181,3	75,56%	189,3	78,89%	190,7	79,44%	179,7	74,86%	209,7	87,36%	1.564,67	651,94%	48,9	81,49%	
Todas as questões	340,7	85,17%	371,7	92,92%	336,3	84,08%	313,7	78,42%	330,0	82,50%	320,3	80,08%	317,2	79,29%	354,3	88,58%	2.684,17	671,04%	83,88	83,88%	

This document was created with Win2PDF available at <http://www.daneprairie.com>.
The unregistered version of Win2PDF is for evaluation or non-commercial use only.

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)