



UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS
Faculdade de Engenharia Mecânica

GUSTAVO TIETZ CAZERI

**Avaliação da Integração entre Práticas de
Responsabilidade Social Corporativa e
Sistemas Gerenciais**

CAMPINAS
2017

GUSTAVO TIETZ CAZERI

Avaliação da Integração entre Práticas de Responsabilidade Social Corporativa e Sistemas Gerenciais

Dissertação de Mestrado apresentada à Faculdade de Engenharia Mecânica da Universidade Estadual de Campinas como parte dos requisitos exigidos para obtenção do título de Mestre em Engenharia Mecânica, na Área de Materiais e Processos de Fabricação.

Orientador: Prof. Dr. Rosley Anholon

ESTE EXEMPLAR CORRESPONDE À VERSÃO
FINAL DA DISSERTAÇÃO DEFENDIDA PELO
ALUNO GUSTAVO TIETZ CAZERI E ORIENTADA
PELO PROF. DR ROSLEY ANHOLON

**CAMPINAS
2017**

FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA
BIBLIOTECA DA ÁREA DE ENGENHARIA - BAE - UNICAMP

C319a	Cazeri, Gustavo Tietz, 1977- Avaliação da integração entre práticas de responsabilidade social corporativa e sistemas gerenciais / Gustavo Tietz Cazeri. – Campinas, SP : [s.n.], 2017. Orientador: Rosley Anholon. Dissertação (mestrado) - Universidade Estadual de Campinas, Faculdade de Engenharia Mecânica. 1. Responsabilidade social da empresa. I. Anholon, Rosley, 1979-. II. Universidade Estadual de Campinas. Faculdade de Engenharia Mecânica. III. Título.
-------	--

Informações para Biblioteca Digital

Título em outro idioma: Evaluation of the integration between corporate social responsibility practices and management systems

Palavras-chave em inglês:

Corporate social responsibility

Área de concentração: Materiais e Processos de Fabricação

Titulação: Mestre em Engenharia Mecânica

Banca examinadora:

Rosley Anholon [Orientador]

Iris Bento da Silva

Oswaldo Luiz Agostinho

Data de defesa: 17-08-2017

Programa de Pós-Graduação: Engenharia Mecânica

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS
FACULDADE DE ENGENHARIA MECÂNICA
COMISSÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA
MECÂNICA
DEPARTAMENTO DE MATERIAIS E PROCESSOS DE
FABRICAÇÃO**

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO ACADÊMICO

Avaliação da Integração entre Práticas de Responsabilidade Social Corporativa e Sistemas Gerenciais

Autor: Gustavo Tietz Cazeri

Orientador: Rosley Anholon

A Banca Examinadora composta pelos membros abaixo aprovou esta Dissertação:

Prof. Dr. Rosley Anholon, Presidente
Universidade Estadual de Campinas

Prof. Dr. Iris Bento da Silva
Escola de Engenharia de São Carlos
Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Oswaldo Luiz Agostinho
Universidade Estadual de Campinas

A Ata da defesa com as respectivas assinaturas dos membros encontra-se no processo de vida acadêmica do aluno.

Campinas, 17 de agosto de 2017

Dedicatória

Dedico este trabalho a minha família, pelo apoio incondicional.

A meus pais João Luiz e Alzira Aparecida e a minha esposa Fabiane, que me incentivaram desde o início em relação a minha decisão de cursar um mestrado acadêmico. Sem a ajuda e companheirismo de vocês, este trabalho não seria possível.

A minha esposa Fabiane e filha Lívia, pela compreensão das horas de convivência que lhe foram tiradas a fim de que eu pudesse cumprir com este objetivo.

Agradecimentos

A Deus, pela saúde e disposição para a realização deste trabalho;

Ao meu orientador, Prof. Dr. Rosley Anholon, por ter acreditado em meu trabalho e ter me escolhido como seu aluno de mestrado. Agradeço também pela sua paciência, profissionalismo e dedicação, atuando verdadeiramente como um orientador e grande amigo;

Ao meu professor de graduação, Prof. Dr. Luiz Daré Neto, que se lembrou de mim após tantos anos e se empenhou pessoalmente na elaboração, assinatura e envio das cartas de recomendação;

Ao meu professor de graduação, Prof. Dr. Luiz Vicente Scalon, por ter reconhecido meu trabalho durante os anos de graduação e ter me recomendado para o mestrado na Unicamp;

Ao meu primo, José Henrique Tietz Grella, que me mostrou os procedimentos e documentos necessários para inscrição na pós-graduação da Unicamp;

Ao Prof. Dr. Luiz Osvaldo Quelhas, que contribuiu respondendo pessoalmente a pesquisa e informando os contatos de vários profissionais atuantes em Responsabilidade Social Corporativa com perfil adequado para participar da pesquisa realizada neste trabalho;

A todas as pessoas que dedicaram seu tempo para responder a pesquisa e que contribuíram direta ou indiretamente com este trabalho.

*“Quando recebemos um ensinamento, devemos recebê-lo como
um valioso presente e não como uma dura tarefa.
Eis aqui a diferença que transcende”.*
Albert Einstein

Resumo

Esta dissertação tem por objetivo avaliar a integração entre as práticas de Responsabilidade Social Corporativa (RSC) e sistemas gerenciais em empresas com atuação no Brasil, segundo a percepção de profissionais com *expertise* no assunto. O procedimento metodológico escolhido foi uma *survey*, utilizando como instrumento de coleta de dados um questionário. Este questionário, enviado para cento e oitenta e quatro (184) profissionais, obteve taxa de retorno igual a 26%. Dessa forma, a amostra deste trabalho é composta por quarenta e oito (48) profissionais. Os resultados evidenciaram que ainda existem oportunidades em todas as práticas avaliadas, sendo grande parte delas desenvolvidas de forma superficial. Quando analisadas comparativamente, duas práticas se destacaram em relação às demais do ponto de vista de aplicação sendo elas o reporte dos resultados para as partes interessadas e a avaliação do desempenho das atividades de RSC via indicadores pré-estabelecidos. Por outro lado, notou-se também que as práticas associadas ao planejamento das atividades de RSC são aquelas como menores graus de aplicação, o que prejudica a um melhor desempenho. Os resultados aqui apresentados são de grande valia e podem se fazer úteis tanto para gestores empresariais quanto para acadêmicos em futuras pesquisas.

Palavra Chave: Responsabilidade social da empresa

Abstract

This master dissertation aims to evaluate the integration between Corporate Social Responsibility (CSR) practices and management systems in companies operating in Brazil according to the perception of professionals with expertise in the subject. The methodological procedure chosen was a survey, using as a data collection instrument a questionnaire. This questionnaire was sent to one hundred and eighty-four (184) professionals and obtained a rate of return equal to 26%. As a consequence, the total sample is made up of forty eight (48) professionals. The results demonstrated development opportunities in all evaluated CSR practices and most of them are superficially developed. When comparatively analyzed, two practices standouts: CSR results report to shareholders and stakeholders and evaluate of CSR performance through pre-established indicators. On the other hand, the practices associated with CSR planning are the ones with smaller degrees of application, which harms a better CSR performance. These results are of great value and can be useful for both business managers and academics in future research.

Keyword: Corporate Social Responsibility

Lista de Figuras

Figura 2.1 Evolução das dimensões abrangidas pela RSC. Fonte: Adaptado de Rahman (2011).....	28
Figura 2.2 Classificação de normas, diretrizes e declarações relacionadas a RSC. Fonte: Delchet-Cochet & Vo (2013).....	32
Figura 2.3 Modelo de integração da RSC a sistemas gerenciais. Fonte: Asif <i>et al.</i> (2013).....	37
Figura 3.1 Classificação da pesquisa. Fonte: Adaptado de Andrade (1999), Anholon (2006), Gil (2002), Lakatos & Marconi (2003), Martins (1998), Silva & Menezes (2005) e Tripodi <i>et al.</i> (1975).....	51
Figura 3.2 Etapas desenvolvidas na execução da dissertação. Fonte: autor.....	52
Figura 3.3 Publicações por fontes. Fonte: autor.....	53
Figura 3.4 Número de Publicações por ano. Fonte: autor.....	53
Figura 3.5 Quantidade de publicações por temática. Fonte: autor.....	54
Figura 4.1 Caracterização da amostra em função da atuação do profissional. Fonte: dados da pesquisa.....	62
Figura 4.2 Caracterização da amostra em função da formação do profissional. Fonte: dados da pesquisa.....	63
Figura 4.3 Mapa espacial gerado através do EMD. Fonte: autor.....	64

Lista de Tabelas

Tabela 3.1 Qualidade do ajuste baseado no indicador <i>Stress</i> . Fonte: Kruskal (1964).....	59
Tabela 4.1 Valores dos indicadores de ajuste para o mapa espacial. Fonte: dados da pesquisa.....	64
Tabela 4.2 Classificação das práticas de RSC segundo os <i>scores</i> fatoriais obtidos. Fonte: autor.....	65

Lista de Quadros

Quadro 2.1 Principais atividades relacionadas a serem desenvolvidas para integrar práticas de RSC e sistemas gerenciais. Fonte: Asif <i>et al.</i> (2013).....	41
Quadro 3.1 Práticas de RSC a serem avaliadas pelos respondentes. Fonte: Adaptado de Asif <i>et al.</i> (2013).....	55
Quadro 3.2 Exemplo de questão apresentada no questionário. Fonte: autor.....	57

Lista de Equações

Equação 3.1 Fórmula 1 de <i>Stress</i> de Kruskal.....	59
Equação 3.2 Índice <i>S-stress</i> (ou Coeficiente de Young).....	60

Lista de Abreviaturas e Siglas

CEP – Comitê de Ética em Pesquisa

CPSC – *Consumer Product Safety Commission*

CSP – *Corporate Social Performance*

EMD – Escalonamento Multidimensional

EPA – *Environmental Protection Agency*

GRI – *Global Reporting Initiative*

IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada

ISO – *International Organization for Standardization*

OECD – *Organisation for Economic Co-operation and Development*

ONGs – Organizações Não Governamentais

OSHA – *Safety and Health Administration Ocupacional*

PDCA – *Cycle Plan-Do-Check-Act*

RSC – Responsabilidade Social Corporativa

RSQ – Coeficiente Alternativo de Correlação ao Quadrado

TBL – *Triple Bottom Line*

Sumário

1	INTRODUÇÃO	16
1.1	Contextualização.....	16
1.2	Situação Problema	18
1.3	Objetivos e Etapas da Pesquisa.....	19
1.3.1	Objetivo Geral	19
1.3.2	Etapas da Pesquisa	19
1.4	Relevância do Trabalho	20
1.5	Delimitação da Pesquisa	20
1.6	Organização do Trabalho.....	21
2	REVISÃO DA LITERATURA	22
2.1	Novas Tendências na Gestão de Empresas	22
2.2	<i>Triple Bottom Line</i>	24
2.3	Histórico da RSC nas Empresas	26
2.4	Definições sobre a RSC e Características	29
2.5	Modelos de RSC Difundidos pela Literatura.....	33
2.6	Detalhamento do Modelo Difundido por Asif <i>et al.</i> (2013)	36
2.6.1	Etapa Planejamento	37
2.6.2	Etapa Execução.....	39
2.6.3	Etapa Verificação.....	40
2.6.4	Etapa Ação.....	40
2.6.5	Atividades específicas relacionadas a cada fase do modelo de Asif <i>et al.</i> (2013)	41
2.7	Processos Críticos na Implantação de Programas de RSC	43
2.8	Panorama da RSC no Brasil.....	45
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	49
3.1	Caracterização da Pesquisa	49
3.2	Método Desenvolvido	52
3.2.1	Revisão Bibliográfica sobre RSC e sua Integração com Sistemas Gerenciais	52
3.2.2	Estruturação do Questionário	54
3.2.3	Seleção da Amostra a ser Estudada e Coleta de Dados	58
3.2.4	Análises Estatísticas Realizadas	58
3.2.4.1	Escalonamento Multidimensional (EMD)	58

3.2.4.2 <i>Scores</i> como artifício para a ordenação das variáveis	60
3.2.5 Apresentação dos Resultados e Análises	61
4 RESULTADOS E DISCUSSÕES	62
4.1 Caracterização da Amostra	62
4.2 Apresentação das Análises Estatísticas.....	63
4.2.1 Determinação de Respondentes <i>Outliers</i> por Meio do EMD	63
4.2.2 Ordenação das variáveis por meio dos <i>scores</i> fatoriais	65
4.3 Discussões.....	67
5 CONCLUSÕES	71
Referências	73
APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO	83

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização

Nas últimas décadas tem-se notado uma mudança de paradigma em relação aos objetivos de uma organização e seus negócios. Na década de 70, por exemplo, Friedman (1970) alegava que os objetivos de uma organização estavam limitados a maximizar sua lucratividade, apresentando como restrições apenas a obediência às leis impostas para sua atuação. Entretanto, como se pode observar atualmente, este cenário mudou radicalmente e as empresas também devem considerar objetivos de ordem social e ambiental para garantir sua existência e sobrevivência em longo prazo (GARCÍA-RODRÍGUEZ *et al.*, 2013). Quairel-Lanoizelée (2011) reforça este novo cenário ao afirmar que as empresas devem avaliar os impactos econômicos, sociais e ambientais de todas as suas atividades.

Esta nova realidade empresarial ganhou notoriedade a partir do Relatório Brundtland intitulado “Our Common Future” em 1987 (WORLD COMMISSION ON ENVIRONMENT AND DEVELOPMENT, 1987), mas o marco para seu reconhecimento e utilização pelas empresas ocorreu após a publicação do livro “*Canibals With Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*” por Elkington, J. em 1997 (SHNAYDER *et al.*, 2015). Nesta obra, Elkington introduz o conceito de *Triple Bottom Line* (TBL) como uma nova abordagem para medir o sucesso das atividades de uma organização que considera além do desempenho financeiro tradicional o desempenho social e ambiental.

Conforme Shnayder *et al.* (2015), a dimensão social citada refere-se às pessoas, incluindo as relações com as partes interessadas (*stakeholders*), desde os acionistas até os membros da comunidade que são afetados pelo comportamento da empresa, tais como pequenos agricultores, comunidades ao redor de instalações operacionais ou fornecedores. Também estão incluídos nesta categoria os empregados, clientes e consumidores. A dimensão ambiental é composta pelos efeitos da organização sobre o planeta, sendo inclusos temas como abastecimento sustentável, a transição para as energias renováveis, redução de desperdícios e “poupança energética”. A dimensão financeira, por fim, refere-se ao lucro e tudo o que inclui a saúde financeira da empresa como redução dos custos de produção,

prospecção de novos mercados e outras características que construam o patrimônio líquido da empresa.

Para Hubbard (2009), as empresas têm demonstrado grande dificuldade na forma correta de avaliar seus impactos principalmente nas dimensões sociais e ambientais, como pode ser observado nos diferentes padrões de medições utilizados nos relatórios de sustentabilidade divulgados. Não há um consenso sobre um padrão comum de avaliação destas dimensões e, muitas vezes, as estruturas são complexas. E é justamente neste ponto, segundo Hubbard (2009), que novas pesquisas acadêmicas podem surgir.

Apesar destas dificuldades, entretanto, acadêmicos e especialistas concordam no fato de que o TBL se caracterize como uma nova forma de gestão a ser seguida (GLAC, 2015). Para Douglas (2007) e Slaper & Hall (2011), as empresas têm reportado cada vez mais suas atividades e metas nas áreas sociais e ambientais uma vez que estas apresentam papel complementar em relação aos aspectos econômicos.

Diante deste cenário, emerge o conceito de Responsabilidade Social Corporativa (RSC), que pode ser definida como:

“o compromisso que uma organização deve ter com a sociedade, expresso por meio de atos e atitudes que a afetem positivamente, de modo amplo, ou a alguma comunidade, de modo específico, agindo proativamente e coerentemente no que tange a seu papel específico na sociedade e a sua prestação de contas para com ela. A organização, nesse sentido, assume obrigações de caráter moral, além das estabelecidas em lei, mesmo que não diretamente vinculadas as suas atividades, mas que possam contribuir para o Desenvolvimento Sustentável dos povos. Assim, numa visão expandida, Responsabilidade Social é toda e qualquer ação que possa contribuir para a melhoria da qualidade de vida da sociedade.” (ASHLEY, 2005).

A definição apresentada, mesmo sendo uma das mais citadas em periódicos acadêmicos, não é a única. Segundo Rahman (2011), a intensa mudança no ambiente de negócios nas últimas décadas resultou em uma abundante quantidade de definições. Dahlsrud (2008), após analisar 37 definições atuais de RSC, verificou que as mesmas convergem em cinco temáticas principais, sendo elas a gestão ambiental, a gestão social, a gestão econômica, a análise dos *stakeholders* e o estímulo ao voluntariado.

Muitas pesquisas têm sido realizadas a fim de demonstrar os aspectos positivos da aplicação da RSC e a ligação entre o referido conceito e o desempenho da organização. Os resultados obtidos por Cruz (2013), por exemplo, mostram que o investimento em atividades

de responsabilidade social é capaz de aumentar a lucratividade e mitigar os riscos na cadeia de fornecimento. Saeidi *et al.* (2015), por sua vez, apresenta a RSC como promotora de melhor desempenho para uma organização por meio do aumento da satisfação dos clientes, reputação da organização e, assim como outros autores, encontrou relação positiva com o desempenho empresarial.

Jhunjhunwala (2014) também reforça a relação positiva entre a RSC e o desempenho organizacional, concluindo que há benefícios para uma empresa que integra aspectos sociais e ambientais em sua estratégia de negócio. São exemplos de benefícios: redução de riscos, retenção de clientes, apoio de acionistas e atração de novos investidores. O mesmo autor afirma ainda a necessidade das organizações desenvolverem e implantarem um modelo de gestão que integre a RSC a sua estratégia de negócio, a fim de possibilitar seu sucesso em longo prazo.

1.2 Situação Problema

Como mencionado no item anterior, autores como Cruz (2013), Saeidi *et al.* (2015) e Jhunjhunwala (2014) demonstram resultados positivos para organizações que utilizam a RSC de maneira adequada. Entretanto, muitas ainda são as empresas que não conseguem integrar suas atividades cotidianas às práticas de RSC gerando, por consequência, resultados não satisfatórios ou apenas por curto período de tempo.

Esta afirmação foi constatada por Cramer (2005), que após análise empírica notou que a maioria das organizações apresenta dificuldades para incorporar o conceito de RSC dentro de sua própria estrutura. Para Prado (2011), “as discussões internacionais avançam no sentido de buscar um entendimento para o conceito de RSC, além de entender como ele se relaciona com temas complementares tais como a teoria dos *stakeholders* e a ética empresarial”, havendo escassez de pesquisas relacionadas à implantação da RSC e a seus aspectos práticos.

Asif *et al.* (2013) complementa as informações anteriores mencionando que existem muitas lacunas a serem preenchidas para que as empresas possam criar um sistema de gestão integrado que realmente contemple as necessidades de todas as partes interessadas e agregue valor. O mesmo autor propõe em seu trabalho um modelo para esta integração.

Dessa forma, a presente dissertação tem por objetivo e se direciona a responder o seguinte problema de pesquisa: tomando por base o modelo proposto por Asif *et al.* (2013) e a

percepção de profissionais atuantes em RSC, quão bem estruturadas são as práticas desenvolvidas por empresas com atuação no Brasil, visando a integração entre as atividades de RSC e os sistemas gerenciais?

1.3 Objetivos e Etapas da Pesquisa

A partir do problema de pesquisa mencionado no item anterior, deriva-se o seguinte objetivo geral e objetivos secundários desta pesquisa.

1.3.1 Objetivo Geral

Avaliar a integração entre práticas de RSC e sistemas gerenciais em empresas atuantes no Brasil, evidenciando comparativamente as práticas mais implantadas e as práticas pouco implantadas. A fim de atingir este objetivo, esta dissertação baseia-se no modelo proposto por Asif *et al.* (2013) e na percepção de profissionais com conhecimento sobre o assunto.

1.3.2 Objetivos Secundários

A partir do objetivo geral, derivam-se os seguintes objetivos secundários:

- a) Realizar uma revisão da literatura em periódicos nacionais e internacionais, a fim de definir a base conceitual sobre RSC e modelos de implantação;
- b) Utilizar o modelo de integração e práticas de RSC propostas por Asif *et al.* (2013) como base para estruturar um questionário e realizar uma *survey* com profissionais atuantes em RSC e com experiência comprovada;
- c) Realizar a análise dos dados levantados por meio da *survey*. Serão utilizadas as técnicas de Escalonamento Multi-Dimensional (EMD) para definição de respondentes *outliers* e *scores* fatoriais para a ordenação das variáveis segundo seu grau de

aplicação. Para ordenação das variáveis, utiliza-se um mecanismo gerado pelo *software* SPSS para a técnica de Análise Fatorial Exploratória. Este referido mecanismo se caracteriza pela combinação linear de um conjunto de variáveis. Este processo atribui *scores* a cada variável de maneira que maiores *scores* indicam maior contribuição para aquilo que está sendo analisado. O intuito aqui não foi realizar uma redução de escala como na AFE tradicional, mas simplesmente ordenar as variáveis e, por este motivo, não se analisam tamanho de amostra mínimo, comunalidade, variância explicada pelo modelo gerado etc, simplesmente procura-se a melhor combinação linear que explica o primeiro fator, visto que este abarca a maior variância dos dados.

- d) Debater os resultados obtidos com base na literatura apresentada sobre RSC;
- e) Estabelecer conclusões e fazer considerações sobre possíveis trabalhos a serem desenvolvidos posteriormente.

1.4 Relevância do Trabalho

Como descrito no item 1.2, existem muitas lacunas a serem preenchidas em relação à integração entre sistemas gerenciais e as práticas de RSC. Conforme Asif *et al.* (2013), a análise da literatura sobre RSC tem evidenciado a necessidade de estudos e pesquisas sobre suas práticas, novos modelos e panoramas, ainda pouco explorados. Dado este cenário e com base na sugestão de pesquisa apresentada por Asif *et al.* (2013) em suas conclusões, este trabalho pretende apresentar um cenário sobre a integração entre as atividades de RSC e os sistemas gerenciais de empresas atuantes no Brasil. Este cenário caracteriza-se como inédito, o que vem a demonstrar a relevância desta dissertação.

1.5 Delimitação da Pesquisa

Conforme Jørgensen *et al.* (2006), não há uma única maneira para implementar e gerenciar a RSC na prática, uma vez que o contexto e as condições das organizações são diferentes em diferentes países, levando a existência de diferentes modelos. Esta mesma

característica da RSC também é considerada por Cramer (2005). Desta forma, esta dissertação se restringe a analisar os pontos críticos na implantação da RSC integrada aos sistemas gerenciais tomando por base o modelo de Asif *et al.* (2013). Outros modelos podem ser analisados e conduzir a diferentes resultados e conclusões. Salienta-se ainda que resultados e conclusões diferentes da apresentada nesta dissertação podem ser obtidos se analisados outros cenários, realidades e profissionais.

1.6 Organização do Trabalho

Além desta introdução, a presente dissertação é composta por mais quatro capítulos, sendo suas temáticas detalhadas, a seguir.

O segundo capítulo apresenta a revisão da literatura com uma descrição do cenário atual relacionado à RSC - definições, utilização de programas de RSC como uma nova tendência na gestão de empresas, implantação destes programas e detalhamento da situação atual no Brasil. Além disso, este capítulo apresenta o modelo proposto por Asif *et al.* (2013) para a integração de práticas de RSC aos sistemas gerenciais das empresas, sendo esta a principal fonte utilizada no desenvolvimento desta dissertação.

O terceiro capítulo expõe o método utilizado na dissertação, descrevendo inicialmente os critérios de classificação do trabalho, as etapas desenvolvidas e os procedimentos e técnicas estatísticas utilizadas para a obtenção dos resultados.

O quarto capítulo apresenta os resultados obtidos a partir das condições apresentadas no capítulo anterior, suas análises por meio das técnicas estatísticas, discussões e associações.

O quinto capítulo apresenta as conclusões, além de fazer considerações sobre os possíveis trabalhos a serem desenvolvidos, no futuro, em relação a este tema. Ao final, lista-se a bibliografia utilizada nesta dissertação.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Novas Tendências na Gestão de Empresas

A atuação das empresas na sociedade ocorre desde o surgimento das mesmas, pois conforme Quairel-Lanoizelée (2011), estas não operam isoladamente e suas atividades sempre impactam de alguma forma sobre as condições sociais e ambientais. Segundo ISO Advisory Group on Social Responsibility (2004), muitos exemplos das atuações das empresas na sociedade podem ser observados desde as épocas remotas e em todo o mundo. Durante o século XVIII, mais precisamente durante a década de 1790, houve um boicote dos consumidores ingleses em relação ao consumo de açúcar produzido com trabalho escravo pela East India Company, a qual se viu obrigada a mudar suas práticas e iniciar a aquisição do açúcar através de fontes menos “exploradoras”. Em 1800, a Quaker Lead Company construiu cidades, escolas e bibliotecas para os seus trabalhadores na Inglaterra e suas famílias. Outras empresas, como a Cadbury e Rowntrees no Reino Unido, Guinness na Irlanda e Hershey nos Estados Unidos, introduziram programas com uma forte dimensão de responsabilidade social no século XIX. Na Índia, a Tata Steel tem se envolvido em atividades de responsabilidade social desde a sua criação em 1909.

Por outro lado, estas ações eram realizadas de forma individualizada e não faziam parte de um movimento maior que pudesse ser avaliado ou comparado a práticas de outras empresas (ISO ADVISORY GROUP ON SOCIAL RESPONSIBILITY, 2004). Assim, o fator até então norteador das decisões de uma organização tratava-se do fator financeiro. Para Friedman (1970), o objetivo de uma organização é maximizar sua lucratividade obedecendo apenas às leis impostas para sua atuação. Gupta (2012) reforça esta afirmação, apresentando que o objetivo principal das empresas é maximizar o valor do acionista (lucro econômico, cotação e dividendos) obedecendo às obrigações legais / regulamentares.

Entretanto, desde a década de 1990, este cenário vem sendo alterado. Segundo Gupta (2012), questões de responsabilidade social e ambiental das empresas tem alcançado destaque no debate político e de negócios. Isto ocorreu em resposta a escândalos corporativos, mas principalmente devido à percepção de que o desenvolvimento centrado apenas em paradigmas de crescimento econômico é insustentável e, por isso, há uma necessidade de um papel mais

proativo por parte dos estados, empresas e comunidades em um processo de desenvolvimento que visa o crescimento econômico contrabalanceado com a sustentabilidade ambiental e a coesão social.

Conforme Carroll (1991), os executivos têm cada vez mais considerado e atuado em relação a questões de responsabilidade social e ambiental nas empresas. Em um primeiro momento, os executivos buscaram argumentar que a única responsabilidade das corporações era a busca pelo retorno financeiro máximo para os acionistas. Entretanto, tornou-se rapidamente evidente para todos que esta busca de ganho financeiro deveria ocorrer, no mínimo, conforme as leis do local em que a empresa atua. Embora grupos de ativistas sociais e outros grupos semelhantes tenham defendido ao longo dos anos 1960 uma noção mais ampla de responsabilidade corporativa, foi no início dos anos 1970 que esta mensagem mais ampla de responsabilidade corporativa tornou-se permanentemente evidente com a criação de agências e comissões, como, por exemplo, a Environmental Protection Agency (EPA), o Safety and Health Administration Ocupacional (OSHA), o Consumer Product Safety Commission (CPSC), entre outros. Estes novos órgãos governamentais estabeleceram o reconhecimento oficial da política pública para o ambiente, os funcionários e os consumidores como sendo importantes e legítimos *stakeholders* dos negócios. Dessa forma, os executivos das organizações tiveram, a partir desse momento, de trabalhar duramente em relação a necessidade de equilibrar seus compromissos com os *shareholders* e com um grupo de *stakeholders* cada vez mais amplo e que afirmam tanto seus direitos legais e éticos.

Assim, e considerando-se este novo cenário de atuação das organizações, vantagens competitivas podem ser alcançadas quando as mesmas combinam o novo foco nos *stakeholders* no sistema da qualidade e de gestão ambiental. Isto gera uma sinergia entre qualidade e meio ambiente (saúde, segurança e aspectos sociais), bem como maior foco em melhorias contínuas e inovações de produto em comparação com o foco tradicional no processo de produção. Além disso, isto também envolve o desafio de ampliar o foco dos sistemas com o objetivo de incluir toda a cadeia do produto. As organizações que estão empenhadas em contribuir para um desenvolvimento sustentável devem integrar as responsabilidades pela qualidade, meio ambiente, saúde e segurança e os aspectos sociais em toda a cultura organizacional devido ao fato de que essas responsabilidades são inerentes a todos os aspectos das atividades das organizações desde a aquisição de matéria-prima e insumos até o design de produto, produção para venda e *marketing* (JØRGENSEN *et al.*, 2006).

2.2 Triple Bottom Line

Como mencionado no item anterior, o novo cenário na gestão de empresas considera a atuação das mesmas não somente no aspecto financeiro, mas também no social e ambiental. Esta nova realidade empresarial teve seu reconhecimento efetivado com a publicação do livro intitulado “Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business” por John Elkington em 1997, no qual cunhou o conceito de *Triple Bottom Line* (TBL).

Conforme Elkington (1998), o TBL trata de uma nova abordagem para medir o sucesso das atividades de uma organização que considera o desempenho financeiro, social e ambiental. Assim, Gimenez *et al.* (2012) considera o TBL como uma forma de implementar nas empresas o conceito de sustentabilidade, o qual é definido como “um desenvolvimento que satisfaz as necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras satisfazerem as suas necessidades” (WORLD COMMISSION ON ENVIRONMENT AND DEVELOPMENT, 1987). Esta definição é amplamente reconhecida por integrar as questões sociais, ambientais e econômicas, porém é de difícil aplicação pois trata-se de uma definição macroeconômica, proporcionando pouca orientação sobre como as empresas devem identificar o presente contra futuras necessidades, quais recursos e tecnologias serão necessários para o atendimento a essas necessidades e como equilibrar eficazmente as responsabilidades organizacionais com os *stakeholders*. Baseado nesta perspectiva, Gimenez *et al.* (2012) cita o TBL como uma forma de implementar e operacionalizar na gestão das empresas os pilares financeiro, social e ambiental pois os considera simultaneamente e os equilibra sob um ponto de vista microeconômico.

Conforme Elkington (1998), na dimensão econômica tem-se uma medida tradicional de lucro corporativo da conta de ganhos e perdas, incluindo, segundo Shnayder *et al.* (2015), a saúde financeira da empresa como redução dos custos de produção, prospecção de novos mercados e outras características que construam o patrimônio líquido da empresa. Na dimensão social apresenta-se uma medida do grau de responsabilidade social de uma organização ao longo de suas operações (ELKINGTON, 1998) e refere-se às pessoas, incluindo as relações com os *stakeholders*, desde os acionistas até os membros da comunidade que são afetados pelo comportamento da empresa, tais como pequenos agricultores, comunidades ao redor de instalações operacionais ou fornecedores. Também estão incluídos nesta categoria os empregados, clientes e consumidores (SHNAYDER *et al.*, 2015). Na dimensão ambiental tem-se uma avaliação de quão ambientalmente responsável é a

organização (ELKINGTON, 1998), sendo composta pelos efeitos da organização sobre o planeta e incluso temas como abastecimento sustentável, a transição para as energias renováveis, redução de desperdícios, “poupança energética”, entre outros. Segundo Slaper & Hall (2011), estas dimensões influenciam as decisões de negócios das organizações e auxiliam-nas a mensurar o seu desenvolvimento.

Segundo Hubbard (2009), a avaliação de desempenho das dimensões sociais e ambientais não é uma tarefa simples. Vários fatores compõe a complexidade destas dimensões, dentre eles a especificidade de cada dimensão para determinada empresa e a constante atualização em relação ao que deve ser medido e considerado como indicadores. Normalmente o desempenho ambiental refere-se à quantidade de recursos que uma empresa utiliza em suas operações e os subprodutos das suas atividades. Enquanto que, o desempenho social refere-se, na maioria dos casos, ao impacto que uma organização (e seus fornecedores) tem sobre as comunidades nas quais atuam. De acordo com Fauzi *et al.* (2010), o TBL reconhece explicitamente a importância da relação entre o desempenho econômico de uma organização e seu desempenho em termos sociais e ambientais e isto não é uma ideia trivial, pois atualmente a maioria das organizações apresentam dificuldades em definir seu papel na sociedade.

Por outro lado, as empresas têm sido cada vez mais pressionadas pela sociedade a reportar seu desempenho nas dimensões sociais e ambientais, adicionalmente a dimensão financeira. Conforme Asif & Searcy (2014), a necessidade de medir o progresso rumo ao desenvolvimento sustentável tem sido alvo de discussão de autores e pesquisas acadêmicas. Entretanto, como na maioria dos países a elaboração de relatórios de sustentabilidade é voluntária, há uma diversidade de órgãos que apresentam várias diretrizes e orientações para a elaboração dos mesmos, sendo o *Global Reporting Initiative* (GRI) a mais notável (ROCA & SEARCY, 2012). Conforme Roca & Searcy (2012), as diretrizes publicadas para estes relatórios têm enfatizado a descrição da organização, sua visão e objetivos de sustentabilidade e uma série de indicadores que ilustram o desempenho da organização nestas questões. A dissertação desenvolvida por estes autores revelou que os indicadores utilizados pelas empresas estão relativamente bem distribuídos nas três dimensões (social, ambiental e econômica), porém há uma grande diversidade nos indicadores relatados, demonstrando grande dificuldade no desenvolvimento de indicadores padrão que sejam amplamente aplicáveis.

Paralelamente a este cenário, igualmente vem sendo discutido e desenvolvido o conceito de RSC como um dos pilares do TBL. Como mencionado anteriormente, a RSC pode ser

entendida, numa visão ampla, como toda e qualquer ação de uma organização que contribua para a melhoria da qualidade de vida da sociedade (ASHLEY, 2005). Assim, a prática da RSC implica na busca pelo desenvolvimento sustentável e incorpora o que é definido pelo TBL. Segundo Shnayder *et al.* (2015), a aplicação de forma isolada do conceito de TBL é útil na determinação da categoria social, ambiental ou financeira mais desenvolvida pela empresa, porém apresenta um alcance limitado e muitas críticas documentadas desde seu surgimento. Dessa forma, menciona que a RSC e suas práticas passaram a ser frequentemente relatados e analisados nas organizações utilizando-se da estrutura do TBL e sendo, consequentemente, classificadas nas categorias social (pessoas), ambiental (planeta) ou financeira (lucro).

2.3 Histórico da RSC nas Empresas

Neste cenário, muitas pesquisas têm sido realizadas considerando-se a integração da RSC com o conceito de TBL. Como exemplo, pode-se citar Kleine & Hauff (2009), os quais utilizam o conceito de TBL para a formulação de uma ferramenta relacionada a aplicação da RSC nas empresas. Bhattacharya *et al.* (2009) também considera relevante a integração das três dimensões do TBL com a prática da RSC, mencionando que as iniciativas de RSC de uma empresa apresentam custos e, assim, é importante que estas iniciativas se traduzam em benefícios relacionados aos negócios da organização e não somente promovam o bem social. Ainda segundo Bhattacharya *et al.* (2009), a busca por ganhos financeiros ou de negócios com a prática da RSC é denominada de “Responsabilidade Social Corporativa Estratégica”.

Entretanto, ao contrário do conceito de TBL, a RSC existe há séculos e é possível rastrear evidências de preocupações da comunidade empresarial com a sociedade desde o seu surgimento. Conforme Carroll (1999), uma escrita formal sobre a responsabilidade social é em grande parte um produto do século XX, porém evidências científicas demonstram que este tema tornou-se amplamente discutido entre os acadêmicos e profissionais de empresas durante os anos 1930 e 1940, especialmente nos Estados Unidos, onde um considerável corpo de literatura tem-se acumulado desde este período.

Contudo, o início da era moderna da RSC dá-se no início dos anos 50 com a publicação do livro intitulado “*Social Responsibilities of the Businessman*” por Howard R. Bowen, o qual apresenta uma discussão verídica sobre a doutrina da responsabilidade social. De acordo com Bazillier & Vauday (2014), este livro foi o primeiro a definir o conceito de RSC motivada por

considerações éticas e morais nos EUA e é considerado um ponto de referência sobre este assunto. Carroll (1999) e Hamidu *et al.*, 2015 também reafirmam esta declaração e apresentam o autor como o pai da RSC. Bowen (1953) define a RSC como "as obrigações dos empresários para perseguir políticas, para tomar decisões, ou seguir as linhas de ação que são desejáveis em termos dos objetivos e valores da nossa sociedade" e coloca a seguinte questão: "quais responsabilidades para a sociedade os homens de negócios podem assumir?". Neste momento, o conceito de RSC passa a relacionar à moralidade no mundo dos negócios sem a intervenção de uma regulação pública. Dessa forma, passa a lutar contra os "excessos do capitalismo". Considera-se a RSC compatível com a maximização dos lucros, sendo condicional a este objetivo organizacional. (BAZILLIER & VAUDAY, 2014)

Nas próximas décadas, durante os anos de 60 e 70, ocorreu a expansão e a proliferação do conceito de RSC. Na década de 80, prevaleceram as pesquisas empíricas e começaram a amadurecer os temas alternativos, incluindo-se o desempenho social corporativo, a teoria dos *stakeholders* e a teoria sobre ética nos negócios. A década de 90 testemunhou a aplicação do conceito de RSC, sendo transformada em modelos alternativos a fim de tornar possível a prática da mesma.

Hamidu *et al.* (2015) apresenta a evolução na definição de RSC desde a década de 1950 até os dias de hoje, sendo identificadas seis características fundamentais. A primeira dimensão – voluntarismo é considerada desde os anos 50 / 60 e está relacionado à dimensão filantrópica da RSC: desenvolvimento da comunidade, redução da pobreza e obrigação para com a sociedade de forma espontânea. Outras três dimensões – práticas, valores e gestão de *stakeholders* tornaram-se relevantes desde os anos 70 / 80 e estão relacionadas com a extensão dos compromissos da RSC, principalmente como símbolo de prioridades socioeconômicas, cidadania e reputação corporativa, gestão do relacionamento com os *stakeholders* e responsabilidades legais e éticas. Estas quatro dimensões figuram entre as dimensões regulares da RSC. As duas dimensões restantes – internalização e comprometimento de fornecedores e clientes e alinhamento de responsabilidades sociais e econômicas afirmam-se a partir dos anos 90 e estão relacionadas com a estratégia da RSC (estratégia competitiva, proteção ambiental e sustentabilidade).

A evolução da definição e das dimensões abrangidas pela RSC também foi pesquisada por Rahman (2011), o qual considera 10 grandes dimensões na atualidade: obrigação com a sociedade, envolvimento dos *stakeholders*, melhoria da qualidade de vida, desenvolvimento econômico, ética na prática empresarial, respeito às leis vigentes, voluntariedade, direitos humanos, proteção ao meio ambiente e transparência / prestação de contas. Estas dimensões

foram sendo incorporadas a RSC com o passar dos anos, segundo Rahman (2011), conforme apresentado na Figura 2.1.

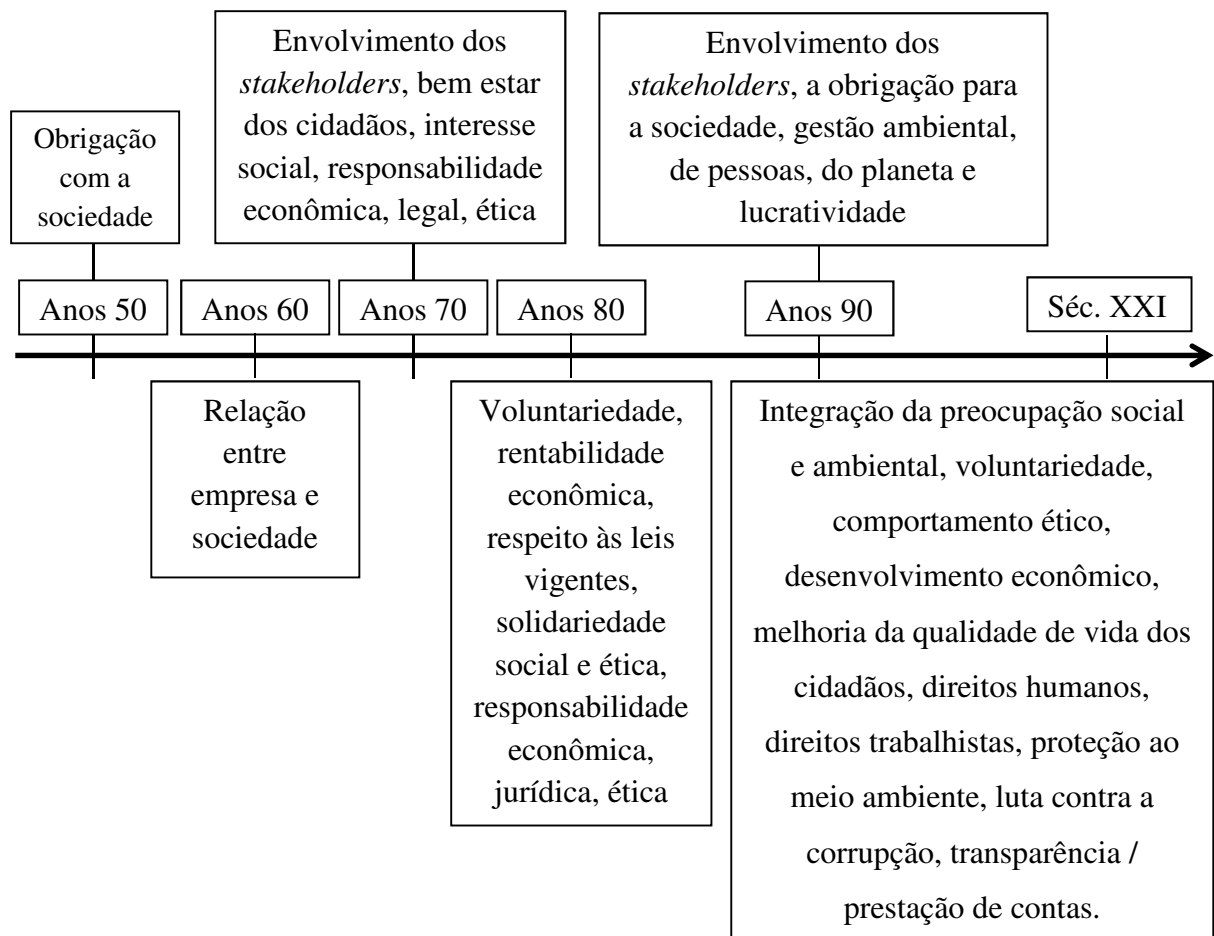


Figura 2.1 Evolução das dimensões abrangidas pela RSC

Fonte: Adaptado de Rahman (2011)

Neste cenário, inúmeros tem sido os fatores que motivam a aplicação de práticas de RSC por organizações dos mais diversos setores, portes e localidades. Como exemplo, Santos (2011), considera dimensões econômicas e sociais internas (aumento no desempenho do negócio decorrente de uma redução de custos e / ou aumento nas vendas, aumento da satisfação e lealdade dos funcionários, consumidor e clientes e princípios éticos e cívicos) como os principais fatores motivacionais para a aplicação das práticas de RSC.

2.4 Definições sobre a RSC e Características

Esta extensa mudança nas dimensões da RSC ao longo dos anos resultou, por consequência, em uma abundância de definições sobre a RSC tanto na esfera acadêmica como na corporativa. Dahlsrud (2008) considera em sua pesquisa trinta e sete definições existentes na literatura científica sobre RSC e Amin-Chaudhry (2016) apresenta doze dimensões diante das definições que surgiram desde a década de 1920 até os dias atuais: obrigação social, equalização de poder e responsabilidade, atuação além das obrigações legais, pirâmide de responsabilidade organizacional, variedade de *stakeholders*, justificativas financeiras, desenvolvimento sustentável, motivações para a aplicação prática da RSC, criação de valores, transparência e responsabilidade, tempo e contexto orientado e prática integral.

Conforme Amin-Chaudhry (2016) desde a década de 1920 até a década de 1960 a definição de RSC esteve ligada a obrigação social. Dodd (1932) afirma que “o senso de responsabilidade social para com trabalhadores, consumidores e o público em geral pode ser considerada como uma atitude apropriada a ser adotada por empresários. [...]. Assim, a ética nos negócios tende a se incorporar em algum grau a esta profissão ao invés de constituir-se apenas como um tema.” Bowen (1953) mantém a obrigação social como principal característica da RSC, definindo-a como “as obrigações dos empresários para perseguir políticas, para tomar decisões, ou seguir as linhas de ação que são desejáveis em termos dos objetivos e valores da nossa sociedade”. Entretanto, no início da década de 1960, Frederick (1960) estabelece a base para uma nova definição para a RSC na qual inclui as obrigações dos empresários para com a empresa, além de suas obrigações para com a sociedade.

Este novo conceito é reforçado por Davis (1960), o qual define RSC como “decisões e ações empresariais tomadas em favor da empresa por razões não somente econômicas ou técnicas, mesmo que parcialmente.” Davis (1967) reafirma o papel fundamental dos empresários e gestores nas práticas de RSC, considerando que o desprezo por práticas de RSC nas organizações acarreta na destruição das mesmas em longo prazo na medida em que as organizações são parte integrante da sociedade e do meio ambiente no qual operam.

Na primeira metade da década de 1970, Manne & Wallich (1972) e Davis (1973), consideraram a importância da adoção voluntária das práticas de RSC e não somente de forma obrigatória como é implícito no conceito de RSC das décadas anteriores, expandindo assim o conceito de RSC vigente até então e passando a exigir mais do que o cumprimento das leis e regulamentos. Segundo Davis (1973), é obrigação das empresas avaliar em seu processo de

tomada de decisões os efeitos de suas práticas sobre o sistema social externo de forma a conseguir benefícios sociais juntamente aos ganhos econômicos tradicionais que toda empresa busca. Dessa forma, somente o cumprimento de leis e regulamentos traduz-se como o mínimo que uma empresa tem como obrigação realizar, não a tornando desta forma socialmente responsável. Consequentemente, a RSC passa a exigir práticas adicionais às exigidas pelas leis e regulamentos sem prejuízo da lucratividade da organização. Este novo conceito é reafirmado por Feldberg (1974), segundo o qual a responsabilidade corporativa assume muitas formas e dimensões, sejam elas globais ou relevantes para uma sociedade em particular. No final da década de 1970, Carroll (1979) aprofunda a multiplicidade de dimensões apresentadas por Feldberg (1974) e considera quatro dimensões básicas a fim de que uma organização possa ser considerada socialmente responsável: econômica, legal, ética e voluntária.

Na década de 1980 é incorporado o desenvolvimento sustentável à RSC. Freeman (1984) apresenta a importância de se incorporar todos os *stakeholders* na elaboração e definição das práticas de RSC e não somente os *shareholders*, os quais até então eram considerados como exclusivos ou prioritários em relação aos demais. A partir de 1987, com a publicação do relatório de Brundtland (WORLD COMMISSION ON ENVIRONMENT AND DEVELOPMENT, 1987), o conceito de desenvolvimento sustentável passou a ser debatido globalmente e a integrar a definição de RSC de forma permanente.

Conforme Carroll (1999), na década de 1990 os grandes temas considerados em relação a RSC foram o desempenho social das empresas ou “*corporate social performance*” (CSP), a teoria dos *stakeholders*, a teoria sobre ética empresarial e cidadania corporativa. A maior contribuição foi realizada por Donna J. Wood em 1991 quando apresentou um modelo atualizado em relação ao desempenho social das empresas. Alguns modelos referentes ao desempenho social das empresas já haviam sido apresentados anteriormente, como por Wartick & Cochran (1985), porém Wood (1991) introduz questões que não haviam sido explicitamente abordadas anteriormente e as vincula ao conceito de RSC. Este modelo é analisado e discutido por diversos pesquisadores, os quais se baseiam em Wood (1991) para propor novas direções em relação ao desempenho social das empresas e RSC, podendo-se citar como exemplo o trabalho de Swanson (1995).

O século XXI também vem sendo marcado por atualizações nas características e definições de RSC. Segundo Bhattacharya *et al.* (2009), a RSC apresenta atualmente a importante característica de ser um componente de diálogo entre as empresas e seus *stakeholders*. Conforme a KPMG, em 2003 a maioria das empresas listadas na *Fortune 500* -

uma listagem publicada anualmente pela revista Fortune que classifica as 500 maiores corporações americanas em relação ao seu faturamento, envolveram-se em iniciativas de responsabilidade social e dedicaram recursos consideráveis para reportar estas atividades aos seus *stakeholders*. Em 2006, uma pesquisa realizada pela McKinsey & Company mostra que a maioria das organizações buscam a implementação de práticas de RSC devido a seus executivos acreditarem que estas atividades resultarão em respostas favoráveis a empresa por parte dos *stakeholders*. Assim, a divulgação de relatórios sobre o desempenho sustentável é uma prática de RSC adotada pela grande maioria das empresas e pesquisas relacionadas ao impacto financeiro da adoção destas práticas tiveram grande impulso (AMIN-CHAUDHRY, 2016). A análise e crítica em relação aos relatórios de sustentabilidade e o impacto social da divulgação dos mesmos também tem sido alvo de pesquisas nestes últimos anos, podendo-se citar Crowther (2000), Crowther & Mraović (2006) e Crowther (2016). Dessa forma, a RSC se firmou como parte integrante de qualquer organização socialmente responsável, incorporando características específicas para um determinado contexto e período (RIVOLI & WADDOCK, 2011 e SACHS *et al.*, 2005).

Neste cenário, e considerando-se a RSC como parte integrante das organizações, várias instituições nacionais e internacionais passaram a incorporar e definir o conceito de RSC. A Comissão Européia (2011) define RSC como “a responsabilidade das empresas pelo impacto que têm na sociedade”, devendo assim integrar as preocupações de índole social, ambiental e ética, o respeito dos direitos humanos e as preocupações dos consumidores em suas atividades e estratégias, em estreita colaboração com as partes interessadas. Para a ONU Department of Economic and Social Affairs (2007), a RSC pode ser definida como “a contribuição global da empresa para o desenvolvimento sustentável”.

Segundo Dahlsrud (2008), a congruência entre todas estas definições ocorre em cinco dimensões principais: ambiental, social, econômica, *stakeholders* e voluntariedade sendo a definição com maior número de citações aquela apresentada pela Comissão Européia (2011). Além disso, existe um empenho em se criar uma definição única em termos mundiais sobre a RSC baseado nas várias normas, conceitos e declarações atuais sendo os princípios da OECD, o “UN Global Compact in the Global Reporting Initiative” e as diretrizes da ISO 26000 como fortes exemplos desta disposição (BAZILLIER & VAUDAY, 2014).

Delchet-Cochet & Vo (2013) resume as diversas normas, padrões e documentos existentes em relação a RSC e propõe a classificação destes conforme apresentado na Figura 2.2. Ainda conforme Delchet-Cochet & Vo (2013), as várias normas, diretrizes e declarações mencionadas na Figura 2.2 tendem a padronizar-se com a publicação da ISO 26000, devido

principalmente a legitimidade obtida em seu processo de elaboração. Entretanto, devido a ISO 26000 não ser uma norma certificável, muito ainda pode ser atualizado e revisado na mesma e sua legitimidade somente poderá ser considerada completa após a integração da sua utilização prática. Para Moratis (2016), a ISO 26000 ainda trata da RSC conforme suas definições das décadas passadas, não fazendo menção direta ao retorno financeiro das práticas de RSC conforme as empresas têm buscado atualmente.

Declarações universais			
- Global Compact			
- OECD guiding principles			
Sistema de gestão e estratégia			
Abordagem regulatória	<u>Certificáveis:</u>		<u>Certificáveis:</u>
	ISO 140001	Norma internacional relacionada ao sistema de gestão ambiental	SA 8000 Padrão relacionado ao trabalho social, direitos
			AA 1000 Documento de referência relacionado aos <i>stakeholders</i>
	<u>Diretrizes:</u>		<u>Diretrizes:</u>
	ISO 26000	Norma internacional relacionada a RSC	VMS Documento de referência alemão relacionado a ética nos negócios
	SD21000	Norma francesa relacionada a RSC	
	<u>Auto-avaliação:</u>		<u>Auto-avaliação:</u>
	Diag SD21000	Instrumento regulador francês	Global Performance Documento de referência francês
Iniciativa Privada			
Relatórios			
Iniciativa Privada	<u>Certificáveis:</u>		
	GRI	<i>Global Reporting Initiative</i>	
	<u>Diretrizes:</u>		
	EURHO GR	Documento de referência Europeu e Francês relacionado a habitação	

Figura 2.2 Classificação de normas, diretrizes e declarações relacionadas a RSC.
Fonte: Delchet-Cochet & Vo (2013)

Para Castka *et al.* (2004), as normas, declarações e relatórios mencionados na Figura 2.2 (incluindo-se a ISO 26000), e outras adicionais, como a “Australian Corporate Social Responsibility draft standard DR 03028” e “SII10000”, tentam traduzir a agenda de RSC em

configurações organizacionais, porém fornecem uma base sólida em áreas particulares e ainda não proporcionam uma imagem completa de todos os aspectos a serem abrangidos pela RSC nas organizações.

O autor desta dissertação entende que a apresentação das normas, declarações e relatórios são de importância visto que as mesmas são consideradas no modelo de integração proposto por Asif *et al.* (2013), o qual servirá como base para a realização da *survey*.

2.5 Modelos de RSC Difundidos pela Literatura

Por outro lado, e ainda conforme Castka *et al.* (2004), as organizações estão cada vez mais sob maior pressão para demonstrarem que possuem uma gestão bem estruturada e com sistemas integrados. Assim, os modelos organizacionais de implementação de RSC devem ser baseados nas normas, declarações e relatórios mencionados na Figura 2.2 juntamente com sistemas integrados de gestão. Castka *et al.* (2004) em seu modelo de implementação da RSC considera três proposições: 1) integração da RSC com os sistemas de negócio, objetivos, metas e indicadores de desempenho da organização; 2) o alto escalão, cujo objetivo é controlar, fornecer recursos, oportunidades e direção estratégica da organização, deve ser participar integralmente do modelo de RSC, e 3) a parte fulcral da RSC se trata da transformação das necessidades e expectativas dos *stakeholders* em estratégias de negócio, onde a organização deve balancear as solicitações de RSC provenientes dos *stakeholders* com empreendedorismo.

Estas proposições estão alinhadas com os recentes modelos de RSC, os quais vêm sendo constantemente atualizados com sua abrangência e complexidade cada vez maior. Segundo Claydon (2011), os modelos de RSC mais comumente referidos ao longo das últimas décadas, por ordem cronológica, são: a "pirâmide de RSC" (CARROLL, 1991), o "modelo de desenvolvimento sustentável" (ARAS & CROWTHER, 2009) e "RSC 2.0" (VISSER, 2010). A seguir estes modelos serão detalhados, sendo primeiramente apresentada a teoria dos *stakeholders* (FREEMAN, 1984), a qual influenciou decisivamente os modelos a serem detalhados.

Edward Freeman, em seu livro “Strategic Management: a Stakeholder Approach” de 1984, desafiou o modelo dominante até então de que a obrigação de uma empresa se restringe

aos seus *shareholders* (FRIEDMAN, 1970) afirmando que as mesmas possuem uma relação fiduciária com os seus *stakeholders*. A fim de sustentar esta afirmação, apresentou dois argumentos principais: sob o ponto de vista legal, existe um número muito maior de contratos juridicamente vinculativos entre a empresa e seus grupos relacionais como clientes, fornecedores, parceiros, empregados, governo, comunidade e meio ambiente do que com os acionistas. Sob o ponto de vista econômico, uma empresa impacta não somente os grupos e pessoas da comunidade diretamente relacionados a ela, mas também atua naqueles não diretamente relacionados a mesma. Por outro lado, conforme Stieb (2009), a teoria dos *stakeholders* propõe práticas organizacionais, mas não faz a ligação destas práticas com a realidade da organização.

Em seguida, Carroll (1991) propõe a “pirâmide de RSC” no qual liga a teoria dos *stakeholders* a RSC e enfatiza a importância das empresas responderem a todos os aspectos do mundo social: econômica, legal, ética e filantrópica. A criação de lucros para os acionistas está posicionado na base de sua pirâmide, pois somente após este nível ser satisfeito podem ocorrer os níveis subsequentes. Em segundo nível encontram-se as responsabilidades legais, enfatizando a importância das organizações respeitarem às leis, regras e regulamentos vigentes. A terceira camada é a denominada ética, onde as empresas são obrigadas a fazer o que é certo, justo e correto para os *stakeholders* e evitar danos aos mesmos. A última camada, denominada filantrópica, garante que a organização atue como um bom cidadão para a comunidade, contribuindo com recursos aonde forem necessários. Este modelo é um dos primeiros exemplos de como a estrutura de responsabilidades pode inserir-se em uma organização e ainda hoje é amplamente utilizado, mesmo apresentando deficiências em explicitar uma maneira da RSC ser implementada pelas empresas de forma economicamente saudável (CLAYDON, 2011). A fim de suprir estas deficiências, um novo modelo de RSC criado por Aras & Crowther (2009) tornou-se reconhecido com uma análise mais abrangente de todos os fatores que determinam se uma empresa deve adotar a RSC e como deve ser implementada com sucesso.

Aras & Crowther (2009) salientam a importância do desempenho financeiro da empresa como uma forma de atingir as metas sociais e ambientais, abordam o foco no longo e curto prazo e consideram o desempenho de uma organização em seus aspectos internos e externos. Isto, certamente, resulta em um modelo mais abrangente de RSC em relação aos anteriores. Entretanto, o modelo não fornece uma abordagem pragmática suficiente de como uma empresa pode alcançar a sustentabilidade e não representa o direcionamento atual da RSC em

sua totalidade, que, em última análise, se relaciona com as formas nas quais a RSC pode gerar lucro em curto prazo para a empresa (CLAYDON, 2011).

Posteriormente a Aras & Crowther (2009), Visser (2010) publica um novo modelo de RSC chamado de RSC 2.0. Este, ainda mais abrangente que o anterior, apresenta a contribuição positiva para a sociedade como seu fundamento e atua na maneira da organização fazer negócios. Assim, seu sustentáculo baseia-se na concepção e adoção de um modelo de negócio inerentemente sustentável e responsável, suportado por um sistema de gestão econômico e financeiro de sucesso. Como consequência, dentre as características principais deste modelo pode-se citar o incentivo a respostas aos *stakeholders*, uma abordagem *multi-stakeholder* para relações comerciais e a gestão integrada da RSC.

Unindo as características de RSC mencionados anteriormente, Asif *et al.* (2013) propõe um modelo a fim de possibilitar a integração da RSC a sistemas gerenciais. Este modelo considera as demandas dos *stakeholders* na condição *top-down* e *bottom-up* e as integra ao sistema de gestão adotado pela organização baseado no ciclo *Plan-Do-Act-Check* (PDCA), conforme Deming (1990).

A utilização do conceito *top-down* apresenta, principalmente, o objetivo de focar a empresa na identificação das necessidades dos *stakeholders* e a integrar a RSC com os sistemas de gestão interna. Além disso, objetiva a fomentar o desenvolvimento de indicadores focados na gestão interna da empresa, tais como os relacionados à saúde e segurança dos trabalhadores, impactos ambientais, questões de equidade, entre outros; incluir as dimensões sociais e ambientais nos processos de negócios; introduzir as estruturas necessárias em todos os níveis organizacionais a fim de definir as responsabilidades da RSC na empresa e tornar a comunicação e o fluxo de informações sistemático e formal. Assim, a aplicação do conceito *top-down* fornece uma abordagem sistemática para traduzir á empresa as metas estratégicas de RSC e integrar as diferentes exigências dos *stakeholders* nos sistemas gerenciais.

Enquanto que o conceito *bottom-up* objetiva desenvolver comunicação com os *stakeholders* “menos poderosos” da comunidade e desenvolver indicadores relacionados às necessidades da mesma; criar um fluxo de informações a fim da empresa interagir de forma sistemática com os *stakeholders* “menos poderosos”, como uma comunidade local e definir quais indicadores devem ser utilizados para avaliar sua atuação com estes *stakeholders* “menos poderosos”. Em resumo, a abordagem *bottom-up* fornece um meio sistemático de engajamento da empresa para com os *stakeholders* frequentemente ignorados.

Por fim, a integração com o ciclo PDCA tem o objetivo de destacar que a integração da RSC a um sistema gerencial é iterativa e requer melhoria contínua. Inicialmente proposto por

Walter A. Shewhart, este ciclo era conhecido como “Ciclo de Shewhart” ou “PDSA” (iniciais das palavras em inglês *plan, do, study e action*). Na década de 50, William E. Deming divulgou o ciclo “PDCA”, onde substituía a palavra *study* pela palavra *check* e esta nova definição tornou-se conhecida como “Ciclo de Deming” (DEMING, 1990). O Ciclo “PDCA” é composto por quatro fases, apresentadas na sequência: 1) Planejamento (P do inglês *plan*) - estabelecimento das metas e os métodos para atingi-las; 2) Execução (D do inglês *do*) - execução das tarefas exatamente como previstas no plano inicial; 3) Verificação (C do inglês *check*) - comparação do resultado alcançado com a meta planejada; e 4) Ação (A do inglês *action*) - atuação no sentido de adequar permanentemente o sistema à realidade.

Para o consecução dos objetivos desta dissertação foi considerado o modelo de Asif *et al.* (2013), o qual será detalhado a seguir. Isto se deve ao mesmo incorporar as características dos modelos citados anteriormente, como a teoria dos *stakeholders* e a “pirâmide de RSC” e conciliar-se com os modelos propostos por Aras & Crowther (2009) e Visser (2010). Salienta-se, entretanto, o maior pragmatismo do modelo de Asif *et al.* (2013) em relação aos demais modelos citados, o qual é relevante para que os objetivos desta dissertação sejam atingidos. Adicionalmente a esta característica, este modelo incorpora o conceito do ciclo PDCA como uma ferramenta de integração da RSC ao sistema de gestão da empresa.

2.6 Detalhamento do Modelo Difundido por Asif *et al.* (2013)

A Figura 2.3 detalha o modelo de integração da RSC com sistemas gerenciais conforme proposto por Asif *et al.* (2013) e mencionado anteriormente.

A seguir será detalhada a aplicação das etapas do ciclo “PDCA” neste modelo de integração.

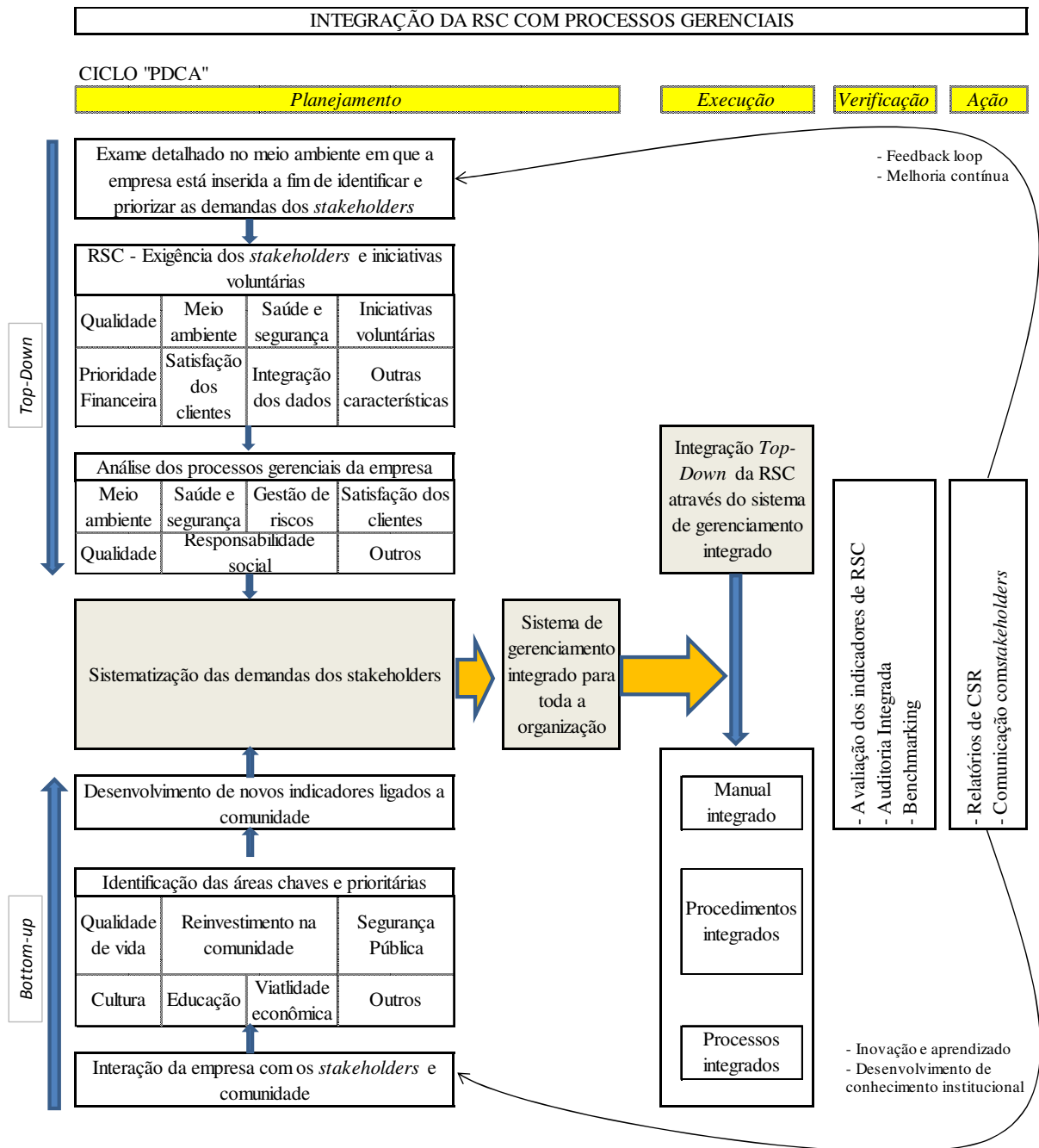


Figura 2.3 Modelo de integração da RSC a sistemas gerenciais.

Fonte: Adaptado de Asif *et al.* (2013)

2.6.1. Etapa Planejamento

Conforme Asif *et al.* (2013), a integração da RSC com os sistemas gerenciais inicia-se nesta etapa do ciclo PDCA. O primeiro passo é a identificação das necessidades dos *stakeholders* em ambos os conceitos *top-down* e *bottom-up*, seguido pela sistematização das

suas demandas e finalizando-se com a proposta de um sistema de gerenciamento integrado para toda a empresa.

Em relação à identificação das necessidades dos *stakeholders* sob o ponto de vista *top-down*, o ponto de partida é um exame detalhado no meio ambiente em que a empresa está inserida, com a consequente definição da direção estratégica que a organização planeja seguir. Os requisitos dos *stakeholders* podem centrar-se na gestão eficaz da qualidade, meio ambiente, saúde e segurança, áreas de responsabilidade social, entre outros.

Sob o ponto de vista da abordagem *bottom-up*, os *stakeholders* externos incluem a comunidade em geral. Esta abordagem requer explicitamente que a organização possua uma visão além de seus sistemas internos, a fim de concentrar o impacto dos indicadores sobre a comunidade - organizações não governamentais (ONGs), representantes do governo e órgãos públicos em geral. A interação com os *stakeholders* da comunidade faz-se necessária a fim da empresa ser capaz de verificar o que é valorizado pela comunidade e qual o seu papel neste contexto. A interação com os principais responsáveis pela comunidade fornece uma base para identificar as áreas prioritárias a serem abordadas no contexto particular em que a organização opera. Exemplos dessas áreas prioritárias incluem a qualidade de vida, o reinvestimento na comunidade, segurança pública, cultura e lazer, educação, a vitalidade econômica, saúde, habitação e transporte. As principais áreas prioritárias, por sua vez, fornecem um ponto de partida para o desenvolvimento de indicadores mensuráveis focados em ligações da empresa com a comunidade. Estes indicadores podem ser desenvolvidos pela organização através de consulta aos *stakeholders* ou extraídos de um programa já existente na comunidade, ou uma mistura de ambos. O ponto principal é que a organização deverá contribuir para a melhora do desempenho destes indicadores.

Os indicadores com foco na comunidade, em seguida, devem ser ligados com os indicadores internos e sistemas de gestão desenvolvidos pela organização como parte de uma abordagem *top-down*. Como ilustrado na Figura 2.3, a abordagem *top-down* e *bottom-up* são ligadas através da sistematização das demandas dos *stakeholders* e que se destina a evitar redundâncias e conflitos entre os vários requisitos dos *stakeholders* ou nos processos voltados para a sua gestão. Isto é colocado em prática através da implementação de um sistema de gestão integrado para toda a organização.

A Figura 2.3 destaca ainda que o sistema de gestão integrado liga a etapa *Plan* com a etapa *Do* do ciclo PDCA. Um componente-chave do processo de planejamento, não explicitamente mencionado acima, é a necessidade de desenvolver critérios em que o sistema

de gestão integrado seja avaliado. Esta avaliação deve ser centrada nos indicadores relativos a áreas prioritárias e pode envolver auditorias integradas e / ou de auto-avaliação.

2.6.2. Etapa Execução

Esta etapa refere-se a projetar e aperfeiçoar a infraestrutura da organização a fim de que esta atue como facilitadora na implementação da RSC integrada aos sistemas gerenciais. Dessa forma, esta infraestrutura deve incorporar um sistema de gestão integrado, o qual é a base para o gerenciamento simultâneo dos vários requisitos dos *stakeholders*. Estes requisitos formam o núcleo do sistema de gestão integrado e são gerados através a partir da etapa anterior tanto no conceito *top-down* como no conceito *bottom-up*. Como apresentado na Figura 2.3, a operacionalização ocorre através de uma abordagem em cascata.

O processo inicia-se a partir de um manual integrado, que é um documento de referência para os gestores e fornece orientação sobre como estes devem atingir seus objetivos pertinentes a RSC. Dessa forma, este manual integra procedimentos na medida em que incorpora procedimentos de vários departamentos e os inter-relacionam, orientando os gestores sobre como executar processos de negócios de forma integrada. O manual integrado resulta em processos integrados, os quais propiciam instruções de trabalho integradas no nível operacional e fornecem aos operadores detalhes sobre como executar uma tarefa específica de uma forma alinhada com os objetivos organizacionais.

Segundo Asif *et al.* (2013), esta etapa requer uma implementação *top-down* e isto é reforçado por vários exemplos na literatura. Conforme Daft (2008), uma mudança estrutural bem sucedida envolve uma hierarquia de autoridade, objetivos, características estruturais, procedimentos administrativos e sistemas de gestão. Assim, a abordagem *top-down* fornece o mecanismo necessário para a execução desta mudança estrutural e/ou administrativa em toda a organização.

2.6.3. Etapa Verificação

Esta etapa, que apresenta a medição e avaliação como fundamentos, enfatiza a necessidade da organização de refletir sobre as mudanças ocorridas e identificar e responder aos próximos desafios encontrados na implementação de um sistema de gestão integrado. Trata-se, dessa forma, de um elemento-chave para a organização em face da constante evolução e mudanças nas demandas e necessidades dos *stakeholders*.

Asif *et al.* (2013) apresenta três formas para avaliar e mensurar a integração da RSC aos sistemas de gestão de uma empresa. Uma delas refere-se ao monitoramento dos indicadores definidos tanto na abordagem *top-down* como na *bottom-up*. Estes indicadores refletem o progresso das iniciativas de RSC, informam o andamento dos planos estratégicos de RSC e que direção a empresa deve seguir para refinar ou mesmo redesenhar o processo de integração da RSC. Asif *et al.* (2013) refere-se também a contratação de auditorias independentes, assegurando que as exigências de todos os *stakeholders* sejam consideradas simultaneamente. Por fim, apresenta o *benchmarking* como uma maneira da organização comparar o seu desempenho com melhores práticas existentes no mercado. Assim, enquanto a auditoria atua na evolução interna da organização, o *benchmarking* no ajuste de seu desempenho com as melhores práticas da indústria.

2.6.4. Etapa Ação

Esta etapa do ciclo PDCA apresenta a comunicação como seu fundamento, sendo o principal aspecto tocante à comunicação aos *stakeholders* dos resultados alcançados com as iniciativas da RSC. Em relação a abordagem *top-down*, é usual a comunicação com os *stakeholders* através de relatórios anuais, cartas, divulgação de atividades filantrópicas corporativas, via *web site*, entre outros. Porém, em relação a abordagem *bottom-up* não há um modelo usual, a organização deve definir o mais apropriado para a realidade na qual está inserida e que atinja o maior público possível. Assim, a comunicação atinge essencialmente clientes, funcionários, reguladores e a comunidade.

Além desta função principal, a etapa *Act* do ciclo PDCA também inclui outros aspectos como a consolidação das iniciativas de RSC nos processos organizacionais. O conhecimento

adquirido sobre a RSC na organização deve ser integrado em manuais, procedimentos, banco de dados, instruções de trabalhos, ou seja, no denominado conhecimento explícito de uma organização e também no conhecimento tácito, o qual reside sob a forma de experiência e competências dos colaboradores. Assim, a consolidação destes conhecimentos resulta em uma oportunidade de melhoria contínua e ajuda na preparação da organização para inevitáveis desafios que surgirão em relação a RSC.

Finalmente, o *feedback loop* possui a função de alimentar o início de um novo ciclo PDCA a partir dos conhecimentos adquiridos no ciclo anterior, apoiando desta forma a inovação, o desenvolvimento do conhecimento e a aprendizagem organizacional sobre a RSC.

2.6.5 Atividades específicas relacionadas a cada fase do modelo de Asif *et al.* (2013)

Adicionalmente a proposição de um modelo baseado no ciclo PDCA, com suas etapas detalhadas anteriormente, Asif *et al.* (2013) apresenta um conjunto de atividades relacionadas a cada etapa como detalhado no Quadro 2.1.

Quadro 2.1 Principais atividades relacionadas a serem desenvolvidas para integrar práticas de RSC e sistemas gerenciais.

Item	Atividade de RSC
Etapa Planejamento	
1	Analisar o ambiente no qual a organização está inserida a fim de identificar questões com impacto relevante sobre a mesma.
2	Definir corretamente as partes interessadas (<i>stakeholders</i>) e as exigências de cada uma delas.
3	Garantir que não existem conflitos de interesse em relação aos requisitos de cada parte interessada.
4	Assegurar que os requisitos decorrentes de diferentes partes interessadas não movam os processos organizacionais em diferentes direções.
5	Engajar-se na consulta das partes interessadas.
6	Definir a RSC no contexto da organização.
7	Definir um modelo de negócio para a RSC.
8	Explorar competências individuais e organizacionais para RSC.
9	Desenvolver indicadores para avaliar o desempenho da RSC.
10	Desenvolver indicadores globais.
11	Identificar recursos necessários para o desenvolvimento da RSC.
12	Assegurar o compromisso da alta direção com o desenvolvimento da RSC.

13	Desenvolver um modelo de negócio para a RSC.
14	Desenvolver um organograma organizacional com as responsabilidades referentes a RSC claramente definidas.
Etapa Execução	
15	Traduzir os objetivos macro referentes a RSC em objetivos táticos e operacionais.
16	Integralizar as práticas de RSC entre os departamentos, funções e toda a cadeia na qual a empresa esta inserida.
17	Desenvolver estruturas técnicas para as práticas de RSC (tais como manuais integrados, procedimentos, instruções de trabalho e processos, se necessários).
18	Desenvolver estruturas sociais, tais como trabalho em equipe, treinamento e competências coletivas de RSC.
19	Desenvolver rotinas relacionadas a RSC.
20	Desenvolver um código de conduta relacionado a RSC.
21	Alinhar as estruturas sociais e técnicas da organização em relação a RSC.
22	Gerenciar o conhecimento associado a RSC.
23	Aderir a planos estratégicos de RSC com a finalidade de realizar objetivos de longo prazo.
24	Responder adequadamente as transgressões identificadas.
25	Assegurar a transparência na integração da RSC com outros sistemas de gestão implantados na empresa.
Etapa Verificação	
26	Avaliar o desempenho da RSC por meio dos indicadores pré-estabelecidos.
27	Analisar criticamente a adequação e funcionalidade das estruturas de RSC frente a infraestrutura existente.
28	Avaliar a adequação da integração do sistema RSC com outros sistemas de gestão implantados na empresa.
29	Utilizar diferentes formas para avaliação das práticas de RSC, de forma a garantir sua análise estratégica e operacional.
30	Monitorar o comportamento dos funcionários frente às práticas de RSC.
Etapa Ação	
31	Determinar, de forma correta, o que relatar em relação às práticas de RSC e a melhor maneira realizar esta ação.
32	Reportar os resultados de RSC para as partes interessadas como apresentação de relatórios anuais, disponibilização de informações via internet, entre outros.
33	Apresentar resultados que estejam alinhados com os interesses das partes interessadas e não somente relatar histórias e experiências da organização.
34	Integrar novos conhecimentos de RSC em processos organizacionais.
35	Promover a melhoria contínua em relação a integração de estratégias e operações de RSC com processos gerenciais.
36	Consolidar procedimentos para a permanente melhoria do processo.

Fonte: Asif *et al.* (2013)

2.7 Processos Críticos na Implantação de Programas de RSC

Vilke (2011) resume os principais pontos relacionados a implantação das práticas de RSC baseado no European Multi-Stakeholder Forum on CSR (2009), classificando-os por meio dos fatores que promovem a RSC e dos fatores que dificultam seu desenvolvimento. Como fatores estimulantes da RSC pode-se considerar: 1) fatores externos: investidores, consumidores e parceiros da cadeia de fornecimento, autoridades públicas, organizações não governamentais, sindicatos e 2) fatores internos: redução de custos, atração e retenção de funcionários qualificados e motivados, proteção dos recursos humanos e ambientais, antecipação das expectativas dos *stakeholders*, da sociedade, da demanda dos clientes e da legislação, entre outros. Como fatores desestimulantes, considera-se: necessidade de esforço contínuo e adaptação, lacunas na compreensão e entendimento da RSC, dificuldade no engajamento e diálogo com os *stakeholders*, governança pública fraca ou ausente.

Além disso, Vilke (2011) menciona que a relevância destes fatores varia de acordo com o tamanho, idade e atividade da empresa e seu contexto geográfico, político e cultural. Como exemplo, empresas multinacionais com unidades de negócio em diferentes localidades e envolvidas em circunstâncias semelhantes não necessariamente apresentam a mesma relevância em relação aos fatores acima. De forma a reafirmar este cenário, Perry (2012) destaca a importância do contexto cultural local na implementação de programas de RSC e apresenta como a filosofia budista dominante no Sri-Lanka foi um fator determinante na implementação de práticas de RSC, fornecendo a base moral para a mesma. Adicionalmente, Perry (2012) também destaca o apoio governamental, desenvolvimento socioeconômico da comunidade em que empresa está inserida e competências gerenciais como fatores de influência na implementação de práticas de RSC.

Esta multiplicidade de fatores produz, como consequência, uma grande amplitude para as práticas de RSC e seus respectivos pontos críticos. Segundo Lee (2014), a implementação da RSC em cada negócio é diferente e único, não havendo garantias que práticas de sucesso de RSC realizadas por uma empresa também resultem em sucesso em outras empresas quando aplicadas *ipsis literis*. Este cenário se estende, consequentemente, a identificação dos pontos críticos na implantação de programas de RSC.

Conforme Dong *et al.*, 2014, a interação de uma organização com os *stakeholders* minoritários e a comunidade nem sempre ocorre após a implementação de programas de RSC conforme a etapa de planejamento apresentada na Figura 2.3. Após analisar o conteúdo de

176 relatórios corporativos anuais e relatórios de RSC produzidos por empresas de mineração e minerais listadas nas bolsas de Xangai e Shenzhen no período de quatro anos 2007-2010, verificou-se que os *stakeholders* com impacto significativo são o governo central e os consumidores internacionais. Associações industriais de mineração, comunidades locais e trabalhadores não são considerados e não apresentam impacto significativo sobre os relatórios de RSC analisados.

Por outro lado, a etapa “execução” da Figura 2.3 é um ponto crítico na implementação de práticas de RSC conforme o trabalho apresentado por diversos pesquisadores. De acordo com a Figura 2.3, a etapa “execução” dá-se de forma *top-down* e, segundo Gianni & Gotzamani (2015), a falta de comprometimento da alta direção é a principal causa de falha em relação à integração de sistemas de gerenciamento. Ademais, Gianni & Gotzamani (2015) apresenta a abordagem inicial de integração e o desenvolvimento desequilibrado dos componentes do sistema integrado como outras causas relevantes referentes a falha na integração de sistemas.

Para Sangle (2010), o fator com maior criticidade de sucesso em relação a implantação de práticas de RSC é a capacidade de integrar a RSC com outras estratégias funcionais da organização, a qual relaciona-se com o processo final da etapa de planejamento da Figura 2.3 – “sistema de gerenciamento integrado para toda a organização”. Segundo Jørgensen *et al.* (2006), a integração possui características adicionais em relação ao alinhamento, envolvendo o “enraizamento” de valores, normas e processos na organização, assim como a estreita interação destes elementos com os *stakeholders*. Outros fatores críticos apontados por Sangle (2010) são a habilidade de gerenciar grupos de *stakeholders*, a capacidade de avaliar os benefícios da RSC e comprometimento da alta direção.

Segundo Duarte (2010), adicionalmente aos fatores acima, os valores pessoais dos gestores também contribuem para a criação e manutenção de “culturas de RSC” em suas organizações; isto é, culturas organizacionais focadas em garantir a sustentabilidade ambiental e social. Seu trabalho baseia-se em um estudo exploratório realizado no Brasil em 2008 sobre as percepções de cinco gerentes de RSC em relação à influência de seus valores pessoais sobre o seu trabalho. Este resultado alinha-se com a pesquisa de Kahreh *et al.* (2013), o qual realizou um trabalho de pesquisa inovador no campo da RSC no setor bancário iraniano e apresentou uma nova categoria para os fatores críticos de sucesso referentes a implementação da RSC. Os resultados foram classificados em cinco seções principais, sendo a área de recursos humanos a que recebeu maior importância em relação a criticidade. As demais áreas são: estratégica, *marketing*, meio ambiente e financeira.

Em relação às etapas “verificação” e “ação” da Figura 2.3, as mesmas apresentam pontos críticos nas instituições que as regulamentam ou padronizam. Segundo Sethi *et al.* (2015), a natureza voluntária das divulgações sobre RSC levou a inconsistências em formatos de comunicação, tratamento e inclusão de vários elementos contextuais, e uma falta de medidas robustas relacionados com a qualidade e precisão do conteúdo dos relatórios. Os esforços para resolver estas questões, como a Global Reporting Initiative (GRI) e ISO 26000, mostram-se ainda insatisfatórios devido à sua ênfase principal no processo de criação de relatórios de RSC, sem atenção semelhante aos critérios de medição para assegurar a implementação robusta ou a verificação da exatidão das informações.

Diante deste cenário, nota-se a proposição, na literatura, de muitos processos críticos na implantação de programas de RSC. Especificamente em relação à realidade brasileira, poucas pesquisas foram encontradas sobre este tema, o que as torna bastante relevantes dado a influência das características geográficas, políticas e culturais na implantação de práticas de RSC. Além disso, segundo Sethi *et al.* (2015), a RSC é uma tendência global que cada vez mais tem penetrado em mercados emergentes, como o Brasil.

2.8 Panorama da RSC no Brasil

Organizações multinacionais aderiram às práticas de RSC tanto nos países desenvolvidos como nos países em desenvolvimento, como o Brasil, embora em diferentes escalas e com diferentes motivações e manifestações. Sobczak *et al.* (2010) menciona uma tendência para a harmonização nas atividades relacionadas à RSC das organizações multinacionais, mas mostra que as tradições culturais e jurídicas de um determinado país continuam a desempenhar um papel importante na definição das relações entre as empresas e a sociedade. Assim, gestores de empresas devem atentar-se ao definir as estratégias de RSC para um equilíbrio entre o respeito aos valores universais, em especial aqueles integrados aos padrões internacionais emergentes, e o respeito a valores locais, como a necessidade de adaptar-se aos diferentes contextos nacionais das suas filiais ou fornecedores.

Particularmente na América Latina e, em especial no Brasil, Passador (2002) menciona que o conceito e a prática da responsabilidade social das empresas e sua forma de concepção junto às organizações surge como um tema de grande relevância no sentido de contribuir para reduzir a grande desigualdade social existente. No Brasil, as primeiras manifestações sobre

RSC envolvendo empresários, comunidade, políticos e meios de comunicações aconteceram em 1996, com o lançamento de uma campanha convocando os empresários a um maior engajamento social e a apresentação da ideia de elaboração e publicação do Balanço Social Brasileiro. O tema continuou destacando-se no meio empresarial com a criação, em 1998, do Instituto Ethos - Empresas e Responsabilidade Social, o qual vem ajudando as empresas a incorporarem o conceito da responsabilidade social no cotidiano de sua gestão. Por outro lado, os meios de comunicação também influenciaram significativamente o desenvolvimento do discurso e práticas da RSC no Brasil, mesmo que tratando o assunto de maneira superficial (Vivarta & Canela, 2006). Segundo Griesse (2007), o conhecido sociólogo Herbert de Souza lançou uma campanha nacional de TV no final da década de 1990 para promover a ideia de relatórios sociais, causando como consequência, a utilização da RSC por maior quantidade de empresas com atuação no Brasil. Os meios de comunicação também desempenharam um papel fundamental na divulgação de campanhas de ONGs e práticas de RSC em outras partes do mundo, contribuindo dessa forma para a mudança nos discursos e práticas de RSC no Brasil.

Este breve histórico da RSC no Brasil é reiterado por Damiano-Teixeira & Pompermayer (2007) e Mostardeiro (2007). Adicionalmente, Mostardeiro (2007) considera os seguintes itens:

- a) Desde o ano 2000, grandes bancos brasileiros como o Banco do Brasil, ABN AMRO Bank, Bradesco, HSBC, Itaú e Safra passaram a considerar os aspectos sociais e ambientais na concessão de créditos;
- b) Uma pesquisa realizada em 2001 pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) - agência federal brasileira que realiza pesquisas sobre questões econômicas aplicadas, apontou que noventa e um por cento das empresas da região sul do Brasil com mais de 500 funcionários têm investido em iniciativas comunitárias (PELLIANO, 2001);
- c) Em 2004 a Bovespa, principal empresa do mercado de ações no Brasil, foi a quarta instituição do mundo a lançar um índice de sustentabilidade.

Segundo Passador (2002), atualmente a RSC no Brasil é amplamente discutida nos meios acadêmicos e empresariais, sendo o comportamento socialmente responsável um investimento de sucesso em longo prazo e um fator diferencial na construção e consolidação de uma marca empresarial. O atual cenário brasileiro incorpora a responsabilidade social nas organizações e observa-se um crescente envolvimento de significativa parcela do empresariado nacional com suas questões e práticas. E, como essa prática vem sendo realizada de forma constante em grandes centros nacionais, e sendo divulgada em

importantes meios de comunicação, percebe-se também que a responsabilidade social é um conceito em construção, mas suas práticas podem ser observadas no comportamento empresarial brasileiro.

Sobczak & Martins (2010) cita como um exemplo desta prática a empresa L'Oreal, que em 2009 recebeu a solicitação da matriz, assim como todas as subsidiárias ao redor do mundo, para desenvolver um projeto de solidariedade social a fim de celebrar os 100 anos da organização. A filial brasileira decidiu se concentrar em uma iniciativa que permitia aos jovens de zonas desfavorecidas o acesso à educação, o que é uma condição cada vez maior para o acesso ao mercado de trabalho. A fim de criar uma ligação entre a atividade da empresa e envolver a sua rede de *stakeholders*, a empresa decidiu se concentrar no treinamento para empregos no setor de beleza, como o cabelo ou maquiagem. Dessa forma, a empresa trabalhou em estreita colaboração com as ONGs locais, que executam o programa de treinamento, enquanto os funcionários, fornecedores ou clientes da L'Oreal disponibilizam seu conhecimento para os alunos.

Este exemplo está em sintonia com a realidade brasileira local, porém pesquisas vêm sendo realizadas de forma a comparar o desenvolvimento da RSC entre países. Abreu *et al.* (2012) apresenta uma comparação no desenvolvimento da RSC entre Brasil e China, Abreu & Barlow (2013) retrata as realidades no Brasil e Reino Unido, enquanto Sobczak & Martins (2010), Brasil e França.

Segundo Abreu *et al.* (2012), Brasil e China apresentam uma característica econômica comum – economias com grande potencial de ascensão e integram os países do BRIC (sigla que se refere aos países Brasil, Rússia, Índia, China por se destacarem no cenário mundial como países em desenvolvimento). Em contrapartida, apresentam realidades culturais, de governança, meio ambiente e orientações econômicas distintas. Assim, a pesquisa de Abreu *et al.* (2012) baseada na indústria têxtil, demonstra claramente que o país onde a empresa está localizada tem uma influência muito maior sobre a adoção de práticas de RSC do que outros fatores, como o tamanho da empresa e sua posição na cadeia de valor.

Para Sobczak & Martins (2010), a França apresenta uma forte intervenção do Estado no desenvolvimento das práticas de RSC, o que acontece de maneira inversa no Brasil. Isto se deve, principalmente, as diferenças do desenvolvimento histórico e cultural entre os países. Entretanto, há uma tendência à homogeneização nos discursos e práticas de RSC após uma análise mais detalhada das empresas multinacionais, ONGs e agências regulatórias atuantes nestes países.

Abreu & Barlow (2013) apresenta contexto semelhante em relação as realidades de RSC no Brasil e Reino Unido. No Reino Unido, as práticas de RSC estão mais relacionadas ao cumprimento das leis e foco em questões de meio ambiente. No Brasil, existe uma necessidade de se incrementar e atualizar uma abordagem mais sistemática e baseada em leis. Por outro lado, Abreu & Barlow (2013) considera a importância de que as práticas de RSC no Reino Unido desenvolvam-se tendo em vista o aspecto inovador da abordagem brasileira.

Nota-se nas pesquisas mencionadas nos parágrafos anteriores a importância dos gestores adaptarem os seus discursos e práticas de RSC aos contextos locais e, simultaneamente, manter uma estratégia coerente a nível internacional baseada em alguns princípios universais de RSC.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 Caracterização da Pesquisa

Uma pesquisa científica permite múltiplas classificações segundo os critérios acadêmicos. Conforme Godoy (1995) *apud* Anholon (2006), Gil (1988) *apud* Anholon (2006) e Martins (1998), quanto aos procedimentos técnicos, uma pesquisa pode ser classificada de acordo com a abordagem do problema (qualitativa, quantitativa ou mista) e segundo sua estratégia de enfoque (pesquisa bibliográfica, pesquisa documental, pesquisa experimental, levantamento, estudo de caso, pesquisa ex-post-facto, pesquisa ação e pesquisa participante).

Considerando a abordagem do problema, esta dissertação é classificada como mista, pois se vale tanto de elementos da pesquisa qualitativa quanto da pesquisa quantitativa. Ao estudar a integração entre as práticas de RSC e os sistemas gerenciais, aproxima-se da pesquisa qualitativa, visto que procura analisar um fenômeno gerencial dentro de um contexto. Ao utilizar escala numéricas e tratamento estatístico para quantificar o grau desta integração aproxima-se de uma abordagem quantitativa. Para Gil (2002) a abordagem qualitativa procura descrever um fenômeno composto de vários elementos e a análise quantitativa enumera os eventos estudados e emprega análises estatísticas a partir da base de dados coletada. Frente às colocações apresentadas, classifica-se esta dissertação como mista em relação à sua abordagem.

Em relação a estratégia de enfoque, esta dissertação inicialmente pode ser classificada como pesquisa bibliográfica por realizar uma revisão da literatura acerca da RSC e sua integração com os sistemas gerenciais. Segundo Gil (2002) e Lakatos & Marconi (2003), a pesquisa bibliográfica cobre toda a literatura já publicada em relação ao tema de estudo. Adicionalmente, esta pesquisa também é classificada como levantamento ou *survey*, pois questiona profissionais e acadêmicos atuantes em RSC no Brasil sobre um tema específico. Segundo Gil (2002) e Silva & Menezes (2005), um levantamento ou *survey* se caracteriza pelo questionamento de indivíduos diretamente correlacionados ao tema investigado e cujo comportamento se deseja conhecer. As conclusões são obtidas por análise das informações levantadas junto a um grupo significativo.

Quanto à natureza da pesquisa, classifica-se como aplicada. Segundo Silva & Menezes (2005), a pesquisa aplicada é aquela que gera conhecimento para aplicação prática e objetiva

resolver problemas específicos. Já a pesquisa básica, tem como foco principal a geração de novos conhecimentos, sem uma aplicação específica até o momento de sua realização.

No que diz respeito ao objetivo, esta dissertação é classificada como descritiva e exploratória. Em um primeiro momento o autor desta dissertação descreve um panorama sobre o grau de integração entre as práticas de RSC e sistemas gerenciais e, por isso, a classifica como descritiva. Entretanto, também acredita que o referido tema ainda é pouco estudado no Brasil e, por isso, também classifica a dissertação como exploratória. Busca-se, por meio dos resultados aqui apresentados, uma maior familiarização com o tema e o início de um debate mais amplo que pode se fazer útil para futuras pesquisas.

Segundo Gil (2002), a pesquisa exploratória tem como objetivo a melhoria das ideias ou a descoberta de intuições, a fim de proporcionar maior familiaridade com a questão estudada. Segundo Tripodi *et al.* (1975), as pesquisas exploratórias são investigações empíricas com a finalidade de desenvolver hipóteses, aumentar a familiaridade do pesquisador com um ambiente, fato ou fenômeno para a realização de uma pesquisa futura mais precisa ou modificar e clarificar conceitos. Empregam-se geralmente procedimentos sistemáticos ou para a obtenção de observações empíricas ou para as análises de dados (ou ambas, simultaneamente).

Por fim, a metodologia de pesquisa apresenta classificações para a técnica utilizada para a coleta de dados, podendo a mesma ocorrer por meio de entrevistas (estruturada, semiestruturada ou desestruturada), questionários, documentos, observação direta ou observação participante). Outra possibilidade estaria associada não à coleta de dados, mas sim à simulação.

Nesta dissertação a coleta de dados ocorreu por meio de questionário, o qual pode ser considerado como uma série de perguntas que devem ser respondidas pelo entrevistado por escrito sem a presença do pesquisador. Para Lakatos & Marconi (2003) e Andrade (1999), quando o preenchimento é feito com a presença do pesquisador e os dados são preenchidos por ele, tem-se a caracterização de formulário e não de um questionário.

Em resumo, a presente dissertação apresenta a seguinte classificação: mista, em relação à abordagem do problema; pesquisa bibliográfica e levantamento ou *survey* em relação à estratégia de enfoque; aplicada, em relação à natureza da pesquisa; descritiva e exploratória, em relação ao objetivo e questionário em relação à técnica utilizada para a coleta de dados. A Figura 3.1 apresenta detalhadamente as possíveis classificações de uma pesquisa e destaca, em amarelo, as classificações relativas a este trabalho.

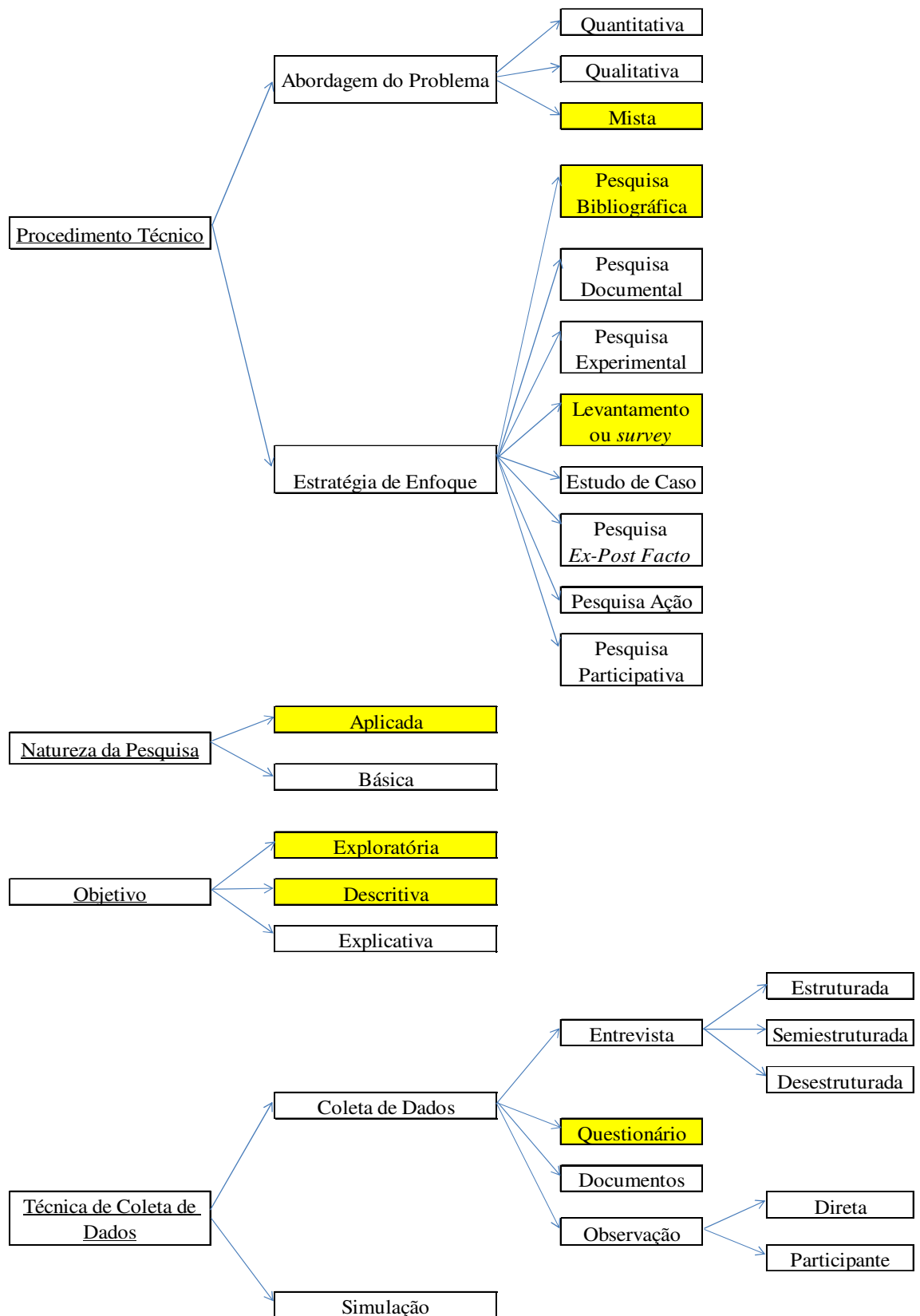


Figura 3.1 Classificação da pesquisa

Fonte: Adaptado de Andrade (1999), Anholon (2006), Gil (2002), Lakatos & Marconi (2003), Martins (1998), Silva & Menezes (2005) e Tripodi *et al.* (1975)

3.2 Método Desenvolvido

Uma visão geral das etapas desenvolvidas para a execução da dissertação é apresentada na Figura 3.2. Na sequência, expõem-se detalhadamente as características associadas a cada etapa.

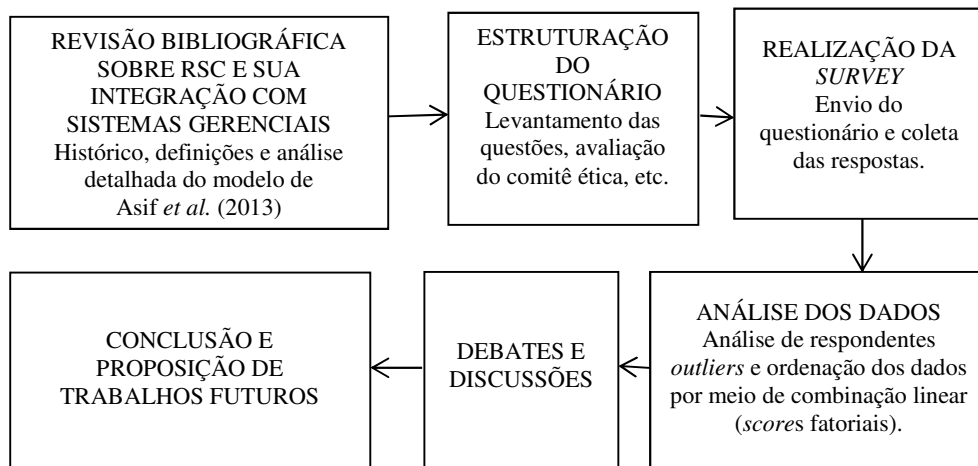


Figura 3.2 Etapas desenvolvidas na execução da dissertação. Fonte: autor

3.2.1 Revisão Bibliográfica sobre RSC e sua Integração com Sistemas Gerenciais

Foram utilizadas na revisão bibliográfica 77 publicações, entre artigos científicos, livros, teses e documentos oriundos de diversas fontes. A quantidade de publicações de cada uma das fontes pode ser visualizada na Figura 3.3. Nota-se que as fontes mais utilizadas foram artigos científicos (62 publicações). A categoria outros inclui artigos coletados em bases científicas diferentes das mencionadas na Figura 3.3.

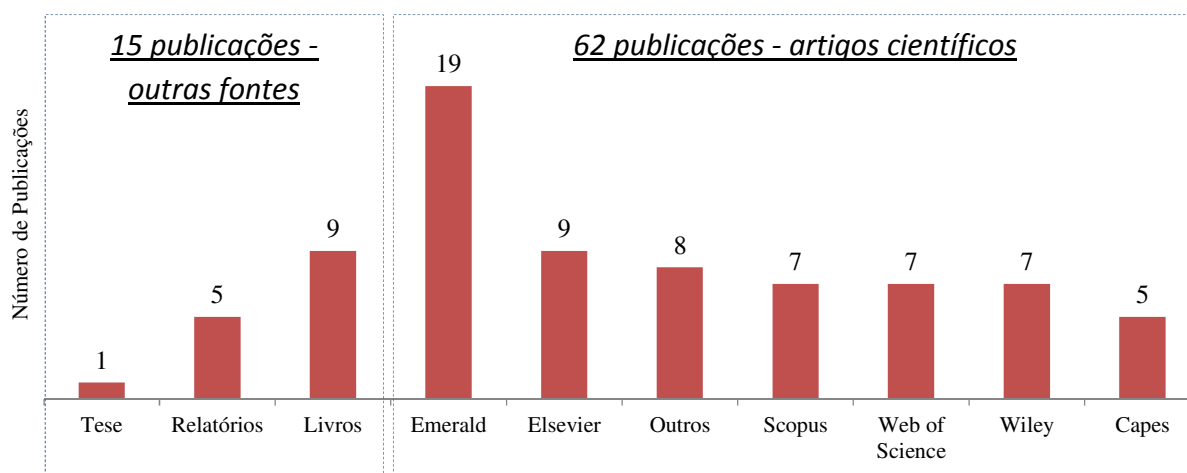


Figura 3.3 Publicações por fontes. Fonte: autor

A busca destas publicações consistiu na pesquisa dos termos “CSR” e “*corporate social responsibility*” associados aos termos “*integration*”, “*management system*”, “*integrated management system*”, “*triple bottom line*”, “*critical sucess factors*”, “*literature review*”, entre outros. Como critério de seleção, foram priorizadas publicações mais recentes com aplicações práticas dos conceitos. Para os conceitos básicos, principalmente em relação ao histórico da RSC, foram utilizadas fontes mais antigas, as quais ainda se encontram válidas nos dias atuais. A distribuição por ano das publicações é apresentada por meio da Figura 3.4.

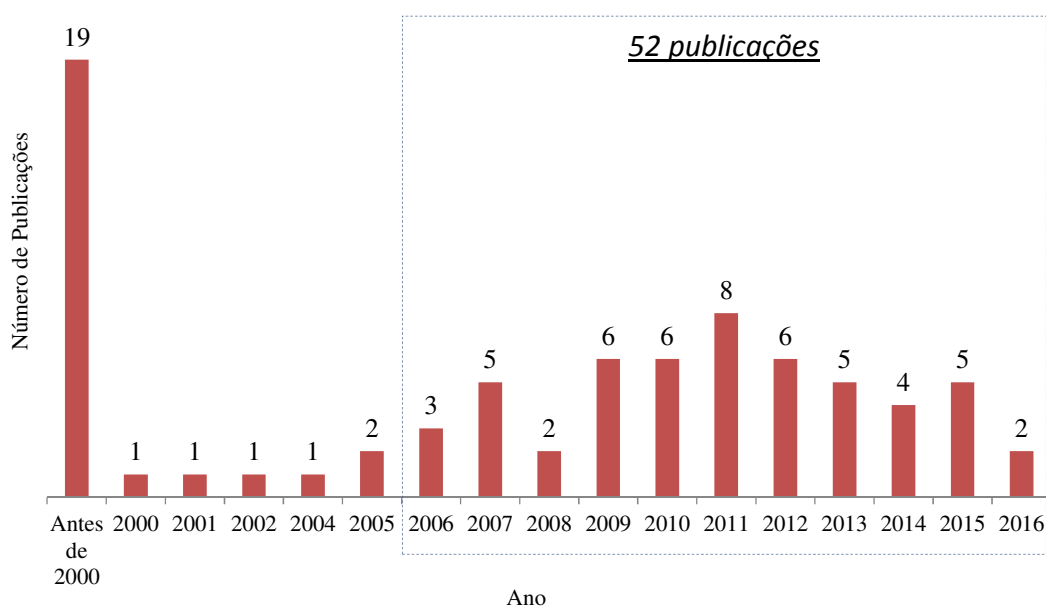


Figura 3.4 Número de Publicações por ano. Fonte: autor

A maior parte das publicações concentra-se nos últimos 10 anos, totalizando aproximadamente 68% do total analisado. Especificamente em relação a Figura 3.3, optou-se por agrupar as publicações com mais de 16 anos (publicadas antes do ano 2000) em uma única coluna a fim de se reduzir a dispersão dos dados já que há publicações relevantes relacionadas a RSC, e que fazem parte de seu histórico, desde o ano de 1932. Essas publicações foram utilizadas para que o autor desta obra pudesse compreender como se deu a evolução do conceito de RSC até o estado atual.

Adicionalmente, nota-se que as publicações mencionadas na pesquisa bibliográfica tratam de vários temas. A Figura 3.5 apresenta a distribuição das publicações em função de categorias temáticas. É importante mencionar que nesta figura são apresentadas temáticas relacionadas apenas à revisão da literatura, não sendo contempladas, por exemplo, publicações relacionadas à metodologia científica e técnicas estatísticas. Outras publicações relevantes ao desenvolvimento desta dissertação, porém não pertinentes à pesquisa bibliográfica, encontram-se listadas no item Referências.

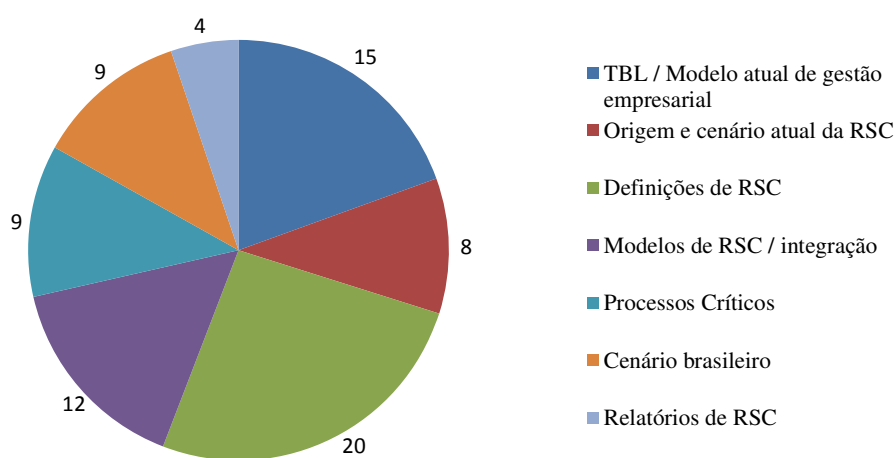


Figura 3.5 Quantidade de publicações por temática. Fonte: autor

3.2.2 Estruturação do Questionário

A estruturação do questionário baseia-se no modelo de integração proposto por Asif *et al.* (2013) e suas respectivas práticas. Conforme apresentado no capítulo 2, este modelo incorpora o conceito do ciclo PDCA como uma ferramenta de integração e, dessa forma, o

questionário considerou práticas específicas realizadas pelas empresas para cada etapa deste ciclo conforme apresenta a Quadro 3.1.

É importante salientar que Asif *et al.* (2013) apresenta em seu trabalho 36 práticas para a integração da RSC com os sistemas gerenciais (vide Quadro 2.1). Entretanto, o autor desta dissertação optou por agrupar algumas destas práticas em questões únicas, sem perda de conteúdo, conduzindo a um número de perguntas mais otimizado. Assim, o questionário utilizado para a *survey* contou com 30 questões adaptadas que englobam todo o conteúdo proposto por Asif *et al.* (2013), como ilustra o Quadro 3.1. Este mesmo quadro apresenta os agrupamentos realizados em relação às práticas originais e a itemização em “variável”, a qual será utilizada no tratamento estatístico.

Quadro 3.1 Práticas de RSC a serem avaliadas pelos respondentes.

<u>Variável</u>	<u>Prática de RSC</u>
Etapa Planejamento	
v1	Analisar o ambiente no qual a organização está inserida a fim de identificar questões com impacto relevante sobre a mesma (referente ao item 1 do Quadro 2.1)
v2	Definir corretamente as partes interessadas (<i>stakeholders</i>) e as exigências de cada uma delas. (referente ao item 2 do Quadro 2.1)
v3	Garantir que não existem conflitos de interesse em relação aos requisitos de cada parte interessada. (referente ao item 3 do Quadro 2.1)
v4	Assegurar que os requisitos decorrentes de diferentes partes interessadas não movam os processos organizacionais em diferentes direções. (referente ao item 4 do Quadro 2.1)
v5	Engajar-se na consulta das partes interessadas. (referente ao item 5 do Quadro 2.1)
v6	Definir a RSC no contexto da organização e desenvolver um modelo de negócios para a RSC. (referente aos itens 6, 7 e 13 do Quadro 2.1)
v7	Explorar competências individuais e organizacionais para RSC, definindo claramente responsabilidades. (referente aos itens 8 e 14 do Quadro 2.1)
v8	Desenvolver indicadores globais e indicadores para avaliar o desempenho da RSC. (referente aos itens 9 e 10 do Quadro 2.1)
v9	Identificar recursos necessários para o desenvolvimento da RSC. (referente ao item 11 do Quadro 2.1)
v10	Assegurar o compromisso da alta direção com o desenvolvimento da RSC. (referente ao item 12 do Quadro 2.1)
Etapa Execução	
v11	Traduzir os objetivos macro referentes a RSC em objetivos táticos e operacionais (referente ao item 15 do Quadro 2.1)
v12	Integralizar as práticas de RSC entre os departamentos, funções e toda a cadeia na qual a empresa está inserida. (referente ao item 16 do Quadro 2.1)
v13	Desenvolver estruturas técnicas para as práticas de RSC (tais como manuais integrados, procedimentos, instruções de trabalho e processos, se necessários). (referente ao item 17 do Quadro 2.1)
v14	Desenvolver estruturas sociais, tais como trabalho em equipe, treinamento e competências coletivas de RSC. (referente ao item 18 do Quadro 2.1)
v15	Alinhar as estruturas sociais e técnicas da organização em relação a RSC. (referente ao item 21 do Quadro 2.1)

v16	Desenvolver cultura empresarial que valorize as práticas de RSC (planos estratégicos de RSC em longo prazo, códigos de conduta, rotinas para a RSC, etc). (referente aos itens 19, 20 e 23 do Quadro 2.1)
v17	Gerenciar o conhecimento associado a RSC e lições apreendidas para melhoria do desempenho. (referente ao item 22 do Quadro 2.1)
v18	Responder adequadamente as transgressões identificadas. (referente ao item 24 do Quadro 2.1)
v19	Assegurar a transparência na integração da RSC com outros sistemas de gestão implantados na empresa. (referente ao item 25 do Quadro 2.1)
Etapa Verificação	
v20	Avaliar o desempenho da RSC por meio dos indicadores pré-estabelecidos. (referente ao item 26 do Quadro 2.1)
v21	Analisar criticamente a adequação e funcionalidade das estruturas de RSC frente a infraestrutura existente. (referente ao item 27 do Quadro 2.1)
v22	Avaliar a adequação da integração do sistema RSC com outros sistemas de gestão implantados na empresa. (referente ao item 28 do Quadro 2.1)
v23	Utilizar diferentes formas para avaliação das práticas de RSC, de forma a garantir sua análise estratégica e operacional. (referente ao item 29 do Quadro 2.1)
v24	Monitorar o comportamento dos funcionários frente às práticas de RSC. (referente ao item 30 do Quadro 2.1)
Etapa Ação	
v25	Determinar, de forma correta, o que relatar em relação às práticas de RSC e a melhor maneira realizar esta ação. (referente ao item 31 do Quadro 2.1)
v26	Reportar os resultados de RSC para as partes interessadas como apresentação de relatórios anuais, disponibilização de informações via internet, entre outros. (referente ao item 32 do Quadro 2.1)
v27	Apresentar resultados que estejam alinhados com os interesses das partes interessadas e não somente relatar histórias e experiências da organização. (referente ao item 33 do Quadro 2.1)
v28	Integrar novos conhecimentos de RSC em processos organizacionais. (referente ao item 34 do Quadro 2.1)
v29	Promover a melhoria contínua em relação a integração de estratégias e operações de RSC com processos gerenciais. (referente ao item 35 do Quadro 2.1)
v30	Consolidar procedimentos para a permanente melhoria do processo. (referente ao item 36 do Quadro 2.1)

Fonte: Adaptado de Asif *et al.* (2013)

Para cada um dos 30 tópicos apresentados no Quadro 3.1, o respondente avaliou o grau de aplicação no cotidiano das empresas atuantes no Brasil, tomando por base sua experiência sobre RSC. Assim, como exemplo, para a primeira prática o respondente deve avaliar o quanto as empresas atuantes no Brasil "analisam o ambiente no qual estão inseridas a fim de identificar questões com impacto relevante sobre a mesma".

Utilizou-se uma escala numérica de onze pontos. Com exceção da nota 0, as demais notas foram divididas em faixas. A ideia da faixa é permitir aos respondentes um ajuste fino em relação a sua percepção. As explicações são apresentadas a seguir.

- a) **Nota 0:** a prática é nula nas empresas que atuam no Brasil;
- b) **Notas 1 ou 2:** a prática é minimamente desenvolvida pelas empresas que atuam no Brasil;
- c) **Notas 3 ou 4:** a prática é desenvolvida pelas empresas que atuam no Brasil de forma superficial, com amplas possibilidades de melhorias;
- d) **Notas 5 ou 6:** a prática é desenvolvida pelas empresas que atuam no Brasil de forma padronizada, mas ainda sim com possibilidades de melhorias;
- e) **Notas 7 ou 8:** a prática é desenvolvida pelas empresas que atuam no Brasil de forma padronizada, bem estruturada, mas não se apresenta integrada aos demais sistemas de gestão;
- f) **Notas 9 ou 10:** a prática é desenvolvida pelas empresas que atuam no Brasil de forma padronizada, bem estruturada e se apresenta integrada aos demais sistemas de gestão.

O Quadro 3.2 apresenta um exemplo de questão, com as respectivas escalas de aplicação a serem preenchidas pelos respondentes. O questionário completo encontra-se no APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO desta dissertação. É importante mencionar ainda que a *survey* desenvolvida foi validada pelo Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) da Unicamp, sob o número CAAE 58493116.9.0000.5404.

Quadro 3.2 Exemplo de questão apresentada no questionário

1) Fase "Plan" - PRÁTICA: Analisar o ambiente no qual a organização esta inserida a fim de identificar questões com impacto relevante sobre a mesma.											
Aplicação	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Fonte: autor

Para o envio do questionário aos respondentes utilizou-se o e-mail com a descrição da pesquisa e um *link* com o endereço, conforme apresentado em Vasconcellos & Guedes (2007). Para responder às questões, o participante deveria acessar o *link*, respondê-lo e, ao final, clicar em um botão que envia as informações ao banco de dados. Na pesquisa desenvolvida, foi utilizada a ferramenta *online Google Forms* para a aplicação do questionário. Todas as informações fornecidas foram tratadas confidencialmente.

3.2.3 Seleção da Amostra a ser Estudada e Coleta de Dados

Esta dissertação utiliza-se da amostragem por julgamento. Segundo Selltiz *et al.* (1987) este tipo de amostragem é utilizado quando o pesquisador, por meio de um julgamento e estratégia adequada, escolhe os casos que ele acredita serem necessários para que a amostra atenda às necessidades da pesquisa.

A seleção dos possíveis respondentes considerou a rede de contatos dos professores da Universidade Estadual de Campinas, professores e pesquisadores de outras universidades, contatos empresariais, profissionais que atuam em institutos sem fins lucrativos e profissionais que participam de fóruns de discussões sobre sustentabilidade em redes de relacionamento profissional.

Dessa forma, foi possível listar 184 profissionais atuantes em RSC no Brasil, tanto na área acadêmica como no segmento empresarial. Os links dos questionários foram enviados via e-mail a cada um destes profissionais e o retorno, após um prazo de três meses, foi de 48 questionários.

3.2.4 Análises Estatísticas Realizadas

Os dados coletados foram tabulados em uma planilha Excel e analisados por meio do *software* computacional. As análises estatísticas utilizadas foram: 1) análise de respondentes *outliers* por meio de Escalonamento Multidimensional (EMD) e 2) Ordenação das variáveis analisadas por meio de *scores* fatoriais. Apresenta-se nos itens 3.2.4.1 e 3.2.4.2 a descrição de cada técnica estatística utilizada.

3.2.4.1 Escalonamento Multidimensional (EMD)

Conforme Carroll & Arabie (1980) e Davison (1983) *apud* Scholten e Caldeira (1997), o Escalonamento Multidimensional (EMD) pode ser definido como uma família de modelos de distância espacial como forma de representação de dados de proximidade. Nesta

dissertação, em especial, foi utilizado para verificar as similaridades (ou dissimilaridades) entre os respondentes e, desta forma, identificar aqueles mais extremos em relação ao grupo como um todo. Estes respondentes mais extremos são intitulados como respondentes *outliers*.

Autores como Fávero *et al.* (2009), Malhotra (2012) e Hair *et al.* (2009) consideram apropriada a utilização do EMD na identificação de similaridades (ou dissimilaridades) de uma determinada quantidade de dados, somente se três parâmetros de ajustes se mostrarem adequados, sendo eles: *Stress*, *S-stress* e RSQ.

Segundo Hair *et al.* (2009), o *Stress* (*Standardized Residual Sum of Squares*) representa as distâncias derivadas dos dados de dissimilaridade e as distâncias originais. É calculado pela fórmula 1 de *stress* de Kruskal, conforme apresenta a Equação 3.1

$$S = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^n (\delta_{ij} - d_{ij})^2}{\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^n (d_{ij})^2}} \quad \text{Equação 3.1}$$

Onde:

δ_{ij} = distância da dissimilaridade entre os pontos ij

d_{ij} = distância entre os pontos ij

Em relação aos valores aceitáveis para o indicador de ajuste *Stress*, Kruskal (1964) sugere, como regra prática, valores aceitáveis abaixo de 20%, sendo o ajuste melhor definido pelas faixas da Tabela 3.1. Entretanto, na atualidade se preconiza que este valor deve ser o menor possível, sem um valor definido (UPTON & COOK, 2002).

Tabela 3.1. Qualidade do ajuste baseado no indicador *Stress*

Valor do indicador de ajuste <i>Stress</i>	Qualidade do ajuste
20%	Ruim
10%	Razoável
5%	Bom
2,5%	Excelente
0%	“Perfeito”

Fonte: Kruskal (1964)

O índice *S-stress* (ou Coeficiente de Young) apresenta definição similar ao *Stress*, porém considera a utilização de distâncias não quadráticas e é calculado conforme

Equação 3.2. Apresenta-se adequado também para valores abaixo de 20%, seguindo as mesmas recomendações da Tabela 3.1.

$$SS = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^n (\delta_{ij}^2 - d_{ij}^2)^2}{\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^n (d_{ij}^2)^2}} \quad \text{Equação 3.2}$$

Onde:

δ_{ij} = distância da dissimilaridade entre os pontos ij

d_{ij} = distância entre os pontos ij

Finalmente, utilizou-se o coeficiente alternativo de correlação ao quadrado (RSQ) como indicador de ajuste. Este representa a qualidade do ajuste por meio de uma correlação quadrática entre as distâncias originais fornecidas pelos respondentes e as distâncias derivadas dos dados de dissimilaridade por meio do EMD, sendo interpretado como a proporção de variância das dissimilaridades, explicado pelas distâncias originais. Deve oscilar entre 0 e 1, e se faz adequado quando superior a 0,6. (HAIR *et al.*, 2009)

O *software* escolhido para a análise do EMD foi o *Statistical Package for Social Sciences*, no qual foram utilizados os seguintes parâmetros: algoritmo ALSCAL, distância euclidiana (testes realizados para distância normal e quadrática), nível de medida ordinal, condicionalidade matriz e análises para casos.

3.2.4.2 Scores como mecanismos para a ordenação das variáveis

Após a eliminação dos respondentes *outliers*, partiu-se para a ordenação das respostas obtidas e, para tal, utilizou-se como mecanismo os *scores* gerados no processo de combinação linear da Análise Fatorial Exploratória (AFE), operacionalizado pelo *software* SPSS. A ordenação via *scores* fatoriais proporciona melhores resultados do que a ordenação via média simples a qual avalia localmente a tendência central de uma variável, sendo esta última fruto da chamada estatística descritiva (HAIR *et al.*, 2005).

O mecanismo mencionado se caracteriza pela busca da melhor combinação linear para um conjunto de variáveis. Este processo atribui *scores* a cada variável de maneira que maiores *scores* indicam maior contribuição para aquilo que está sendo analisado. O intuito aqui não é realizar uma redução de escala como na AFE tradicional, mas simplesmente

ordenar as variáveis e, por este motivo, não se analisam tamanho de amostra mínimo, comunalidade, variância explicada pelo modelo gerado etc, simplesmente procura-se um ajuste pela melhor combinação linear, que neste caso é decorrente da extração do primeiro fator, pois este abarca a maior variância dos dados (FIELD, 2009). Segundo Hair *et al.* (2009), os *scores* fatoriais são valores adimensionais, calculado segundo as variáveis que compõe um fator e acabam por descrever quando cada variável está relacionada com cada fator ou constructo. O *software* escolhido para o cálculo dos *scores* fatoriais foi o *Statistical Package for Social Sciences* em sua versão 22.

3.2.5 Apresentação dos Resultados e Análises

A apresentação dos resultados foi realizada tomando-se por base a apresentação dos mapas espaciais obtidos pelo EMD e ordenação das variáveis segundo os *scores* fatoriais. Posteriormente, os resultados foram confrontados com a literatura, caracterizando-se assim a análise dos mesmos.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Este capítulo apresenta o resultado desta dissertação – determinação dos pontos críticos associados à implantação da RSC, visando sua integração aos sistemas gerenciais em empresas no Brasil. A apresentação dos tópicos seguirá a sequência descrita no subitem 3.2 do capítulo de procedimentos metodológicos.

4.1 Caracterização da Amostra

Como mencionado anteriormente, foram selecionados 184 profissionais com formação em nível superior e que atuam com RSC no Brasil. Destes, 48 responderam à pesquisa gerando um coeficiente de retorno de 26%. As Figuras 4.1 e 4.2 apresentam as características dos participantes da pesquisa. É importante destacar a qualificação em termos de formação dos respondentes, o que contribui positivamente para a acurácia dos dados.

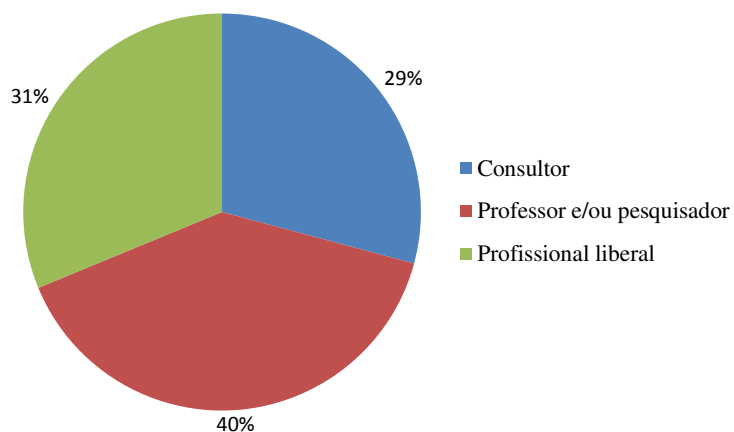


Figura 4.1 Caracterização da amostra em função da atuação do profissional. Fonte: Dados da pesquisa

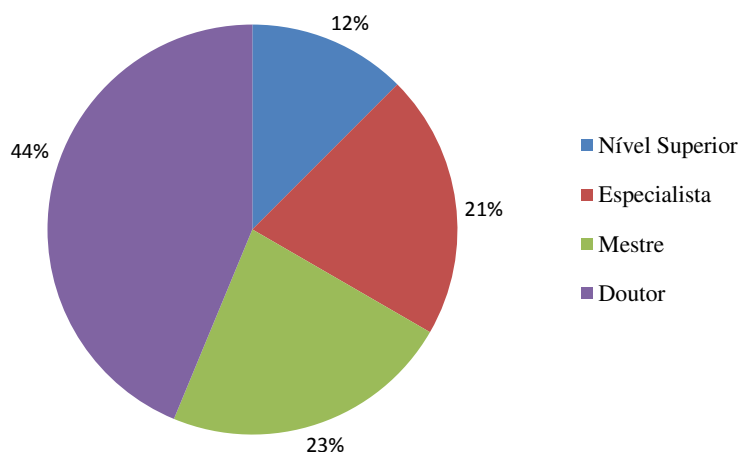


Figura 4.2 Caracterização da amostra em função da formação do profissional. Fonte: Dados da pesquisa

Os dados coletados nesta amostra foram tabulados utilizando-se o *software Microsoft Office Excel®*.

4.2 Apresentação das Análises Estatísticas

4.2.1 Determinação de Respondentes *Outliers* por Meio do EMD

Conforme salientado, o EMD foi utilizado para a análise dos respondentes extremos, ou seja, respondentes *outliers*. Os dados obtidos, considerando-se os 48 questionários válidos, permitiram a estruturação de um primeiro mapa espacial. Neste mapa cada respondente recebeu a denominação R_i , sendo a letra R referente à palavra “respondente” e a letra i referente a numeração sequencial. A Figura 4.3 apresenta o mapa espacial para os respondentes.

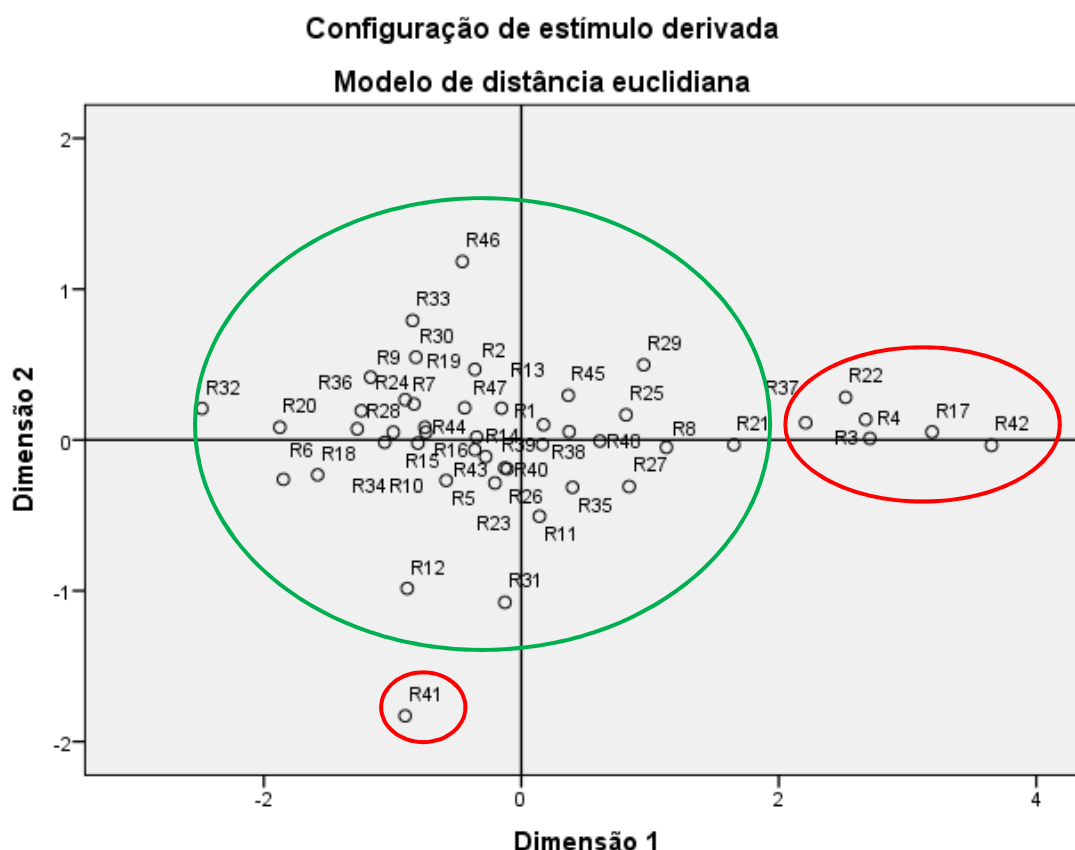


Figura 4.3 Mapa espacial gerado através do EMD. Fonte: autor

Na Figura 4.3 é possível observar a formação de um grande grupo central que apresenta comportamento similar. Nota-se respondentes *outliers* à direita (R3, R4, R17, R22, R37 e R42) e abaixo do grupo principal (R41). Entretanto, antes da confirmação dos respondentes *outliers*, realizou-se a validação deste mapa espacial a partir da análise dos indicadores de ajuste *stress*, *s-stress* e RSQ.

Com o auxílio do *software* computacional foram calculados estes indicadores de acordo com as equações apresentadas no capítulo anterior. Os resultados obtidos são apresentados na Tabela 4.1.

Tabela 4.1 Valores dos indicadores de ajuste para o mapa espacial.

<u>Indicador</u>	<u>Resultado</u>	<u>Valores adequados para validação do mapa espacial gerado através do EMD</u>
<i>Stress</i>	0,10164 ou 10,2%	Abaixo de 20% Em torno de 10% - “razoável” (KRUSKAL, 1964 e UPTON & COOK, 2002)
<i>S-stress</i>	0,07 ou 7%	
RSQ	0,96883	Superior a 0,6 (HAIR <i>et al.</i> , 2009)

Fonte: Dados da pesquisa

Nota-se que todos os indicadores apresentaram resultados aceitáveis para a validação do mapa espacial apresentado na Figura 4.3, salientando-se os excelentes resultados obtidos para os indicadores *S-Stress* e *RSQ*.

Dessa forma, considerou-se válido o mapa espacial apresentado na Figura 4.3 e foram excluídos da amostra 7 (sete) respondentes R3, R4, R17, R22, R37, R41 e R42. Os mesmos foram circulados em vermelho na Figura 4.3. Os demais respondentes foram considerados na próxima análise (ordenação das variáveis por meio dos *scores* fatoriais). Assim, o processo de ordenação considerou uma amostra de 41 respondentes do total de 48 respondentes que compartilham a maior parte das opiniões.

4.2.2 Ordenação das variáveis por meio dos *scores* fatoriais

Para a ordenação das variáveis utilizou-se novamente o *software* SPSS sendo as práticas de RSC classificadas segundo os *scores* fatoriais. Quanto maior o valor de um *score* para uma determinada prática, mais esta prática se encontra relacionada a aquilo que está sendo estudado, ou seja, a integração das atividades de RSC com os sistemas gerenciais. Os resultados obtidos são apresentados na Tabela 4.2, a qual classifica as 30 práticas analisadas tomando por base seus *scores* fatoriais.

Tabela 4.2 Classificação das práticas de RSC segundo os *scores* fatoriais obtidos.

<u>Variável cfe.</u> <u>Quadro 3.1</u>	<u>Prática de RSC</u>	<u>Etapa</u> <u>PDCA</u>	<u>Score</u> <u>fatoriais</u>	<u>Média</u> <u>Aritmética</u>
v26	Reportar os resultados de RSC para as partes interessadas como apresentação de relatórios anuais, disponibilização de informações via internet, entre outros.	Ação	2,42762	4,95
v20	Avaliar o desempenho da RSC por meio dos indicadores pré-estabelecidos.	Verif.	1,49307	4,56
v13	Desenvolver estruturas técnicas para as práticas de RSC (tais como manuais integrados, procedimentos, instruções de trabalho e processos, se necessários).	Exec.	1,0249	4,27
v16	Desenvolver cultura empresarial que valorize as práticas de RSC (planos estratégicos de RSC em longo prazo, códigos de conduta, rotinas para a RSC, etc).	Exec.	0,97061	4,49
v8	Desenvolver indicadores globais e indicadores para avaliar o desempenho da RSC.	Plan.	0,85017	4,66
v9	Identificar recursos necessários para o desenvolvimento da RSC.	Plan.	0,81963	4,63

v25	Determinar, de forma correta, o que relatar em relação às práticas de RSC e a melhor maneira realizar esta ação.	Ação	0,68557	4,29
v28	Integrar novos conhecimentos de RSC em processos organizacionais.	Ação	0,63984	4,17
v30	Consolidar procedimentos para a permanente melhoria do processo.	Ação	0,53994	4,37
v24	Monitorar o comportamento dos funcionários frente às práticas de RSC.	Verif.	0,52181	4,10
v29	Promover a melhoria contínua em relação a integração de estratégias e operações de RSC com processos gerenciais.	Ação	0,3344	4,20
v21	Analisar criticamente a adequação e funcionalidade das estruturas de RSC frente a infra-estrutura existente.	Verif.	0,32024	4,00
v10	Assegurar o compromisso da alta direção com o desenvolvimento da RSC.	Plan.	0,30372	4,98
v27	Apresentar resultados que estejam alinhados com os interesses das partes interessadas e não somente relatar histórias e experiências da organização.	Ação	0,11722	3,90
v17	Gerenciar o conhecimento associado a RSC e lições apreendidas para melhoria do desempenho.	Exec.	0,11179	4,17
v15	Alinhar as estruturas sociais e técnicas da organização em relação a RSC.	Exec.	0,05206	4,00
v14	Desenvolver estruturas sociais, tais como trabalho em equipe, treinamento e competências coletivas de RSC.	Exec.	0,04675	4,20
v23	Utilizar diferentes formas para avaliação das práticas de RSC, de forma a garantir sua análise estratégica e operacional.	Verif.	-0,01448	3,90
v22	Avaliar a adequação da integração do sistema RSC com outros sistemas de gestão implantados na empresa.	Verif.	-0,07466	3,56
v19	Assegurar a transparência na integração da RSC com outros sistemas de gestão implantados na empresa.	Exec.	-0,2037	3,71
v11	Traduzir os objetivos macro referentes a RSC em objetivos táticos e operacionais.	Exec.	-0,36243	4,24
v7	Explorar competências individuais e organizacionais para RSC, definindo claramente responsabilidades.	Plan.	-0,57202	4,17
v12	Integralizar as práticas de RSC entre os departamentos, funções e toda a cadeia na qual a empresa esta inserida.	Exec.	-0,66311	3,34
v1	Analisar o ambiente no qual a organização esta inserida a fim de identificar questões com impacto relevante sobre a mesma.	Plan.	-0,73923	4,61
v18	Responder adequadamente as transgressões identificadas.	Exec.	-0,77819	3,83
v6	Definir a RSC no contexto da organização e desenvolver um modelo de negócios para a RSC.	Plan.	-1,00984	3,95
v2	Definir corretamente as partes interessadas (<i>stakeholders</i>) e as exigências de cada uma delas.	Plan.	-1,11476	4,22
v5	Engajar-se na consulta das partes interessadas.	Plan.	-1,57971	4,17
v4	Assegurar que os requisitos decorrentes de diferentes partes interessadas não movam os processos organizacionais em diferentes direções.	Plan.	-1,7171	3,71
v3	Garantir que não existem conflitos de interesse em relação aos requisitos de cada parte interessada.	Plan.	-2,4301	3,34

Fonte: autor

4.3 Discussões

Considerando-se a média aritmética das notas recebidas para cada prática conforme Tabela 4.2, nota-se que todas as práticas de RSC obtiveram notas abaixo de 5,0, mais precisamente entre 3,0 e 4,0. Ou seja, na opinião dos respondentes todas as práticas de RSC avaliadas são desenvolvidas pelas empresas que atuam no Brasil de forma superficial, com amplas possibilidades de melhorias.

Dessa forma, a integração entre as práticas de RSC e os sistemas gerenciais são avaliadas como “em desenvolvimento”. Este cenário está em conformidade com a literatura, segundo a qual os projetos vigentes relacionados à RSC no Brasil ainda são limitados diante do porte de muitas empresas. A maioria das ações realizadas é em prol do público interno e a atuação se destaca no binômio “assistência médica e educação”. As ações ao público externo ainda apresentam um envolvimento limitado e acontecem na concepção da abordagem reativa, como argumenta Passador (2002).

Conforme Sobczak & Martins (2010), é importante atentar-se para que o progresso da implantação das práticas de RSC ocorra de forma a respeitar o equilíbrio aos padrões internacionais emergentes e o respeito a valores locais, adaptando-se os diferentes contextos nacionais em relação aos valores universais. Segundo Passador (2002), na América Latina e, em especial no Brasil, o conceito e a prática da responsabilidade social das empresas e sua forma de concepção junto às organizações surge como um tema de grande relevância no sentido de contribuir para reduzir a grande desigualdade social existente.

Complementarmente a média aritmética, realizou-se a análise comparativa entre cada prática de RSC tomando por base os *scores* fatoriais gerados conforme Tabela 4.2. Nota-se que duas práticas de RSC (variável v26 e v20 da Tabela 4.2) possuem *scores* significativamente elevados quando comparados com os demais itens. Assim, na opinião dos respondentes, as atividades com maior índice de implementação e integração aos sistemas de gestão na prática de RSC no Brasil são: 1) reportar os resultados de RSC para as partes interessadas como apresentação de relatórios anuais, disponibilização de informações via internet, entre outros e 2) avaliar o desempenho da RSC por meio dos indicadores pré-estabelecidos.

A prática de elaboração e apresentação de relatórios pelas empresas (relatórios anuais, disponibilização de informação via internet, entre outros) encontra-se relacionada a maneira com que a RSC foi inserida no Brasil, pois esta teve os meios de comunicação como sua

influência fundamental (VIVARTA & CANELA, 2006). Destaca-se, neste cenário, o lançamento de uma campanha nacional de TV para a promoção da ideia de relatórios sociais pelo sociólogo Herbert de Souza durante a década de 1990, tendo como consequência o início das práticas de RSC em uma maior quantidade de empresas atuantes no Brasil (GRIESSE, 2007).

Esta prática de RSC encontra-se inserida na etapa “ação” do ciclo PDCA, a qual apresenta a comunicação aos *stakeholders* dos resultados alcançados com as iniciativas da RSC como seu fundamento. Em relação a abordagem *top-down*, a comunicação com os *stakeholders* é realizada por meio de relatórios anuais, cartas, divulgação de atividades filantrópicas corporativas, via web site, entre outros. Em relação a abordagem *bottom-up*, não há um modelo usual, a organização deve definir o mais apropriado para a realidade na qual está inserida e que atinja o maior público possível - essencialmente clientes, funcionários, reguladores e a comunidade (ASIF *et al.*, 2013).

Em relação à segunda prática de RSC com maior índice de integração aos sistemas gerenciais, a avaliação do desempenho da RSC por meio de indicadores pré-estabelecidos, a mesma encontra-se relacionada a etapa “verificação” do ciclo PDCA. Esta etapa apresenta a medição e avaliação como fundamentos e enfatiza a necessidade da organização de refletir sobre as mudanças ocorridas e identificar e responder aos próximos desafios encontrados na implementação de um sistema de gestão integrado. Trata-se de um elemento-chave para a organização em face da constante evolução e mudanças nas demandas e necessidades dos *stakeholders*. Estes indicadores devem refletir o progresso das iniciativas de RSC, informar o andamento dos planos estratégicos de RSC e qual direção a empresa deve seguir para refinar ou mesmo redesenhar o processo de integração da RSC. (ASIF *et al.*, 2013).

Em contrapartida, a análise comparativa entre cada prática de RSC tomando por base os *scores* fatoriais gerados, conforme Tabela 4.2, revelou as práticas de RSC com menor índice de implementação. Os últimos cinco itens (variáveis v3, v4, v5, v2 e v6) da Tabela 4.2 apresentam valores significativamente inferiores quando comparados com os demais itens. Desta forma, as atividades relacionadas a estes itens – as quais são atividades relacionadas a etapa do ciclo PDCA “planejamento”, foram consideradas pelos respondentes pouco implementadas e integradas aos sistemas gerenciais atuais. Seguem-se as práticas: 1) garantir que não existem conflitos de interesse em relação aos requisitos de cada parte interessada; 2) assegurar que os requisitos decorrentes de diferentes partes interessadas não movam os processos organizacionais em diferentes direções; 3) engajar-se na consulta das partes interessadas; 4) definir corretamente as partes interessadas (*stakeholders*) e as exigências de

cada uma delas e 5) definir a RSC no contexto da organização e desenvolver um modelo de negócios para a RSC.

Em relação a etapa “planejamento” do ciclo PDCA, e baseado na opinião dos respondentes, a mesma é a de menor índice de integração quando comparada com as outras etapas. Das nove questões relacionadas a esta etapa, sete delas estão entre as dez questões que receberam menor *score*. Nota-se a grande discrepância desta etapa em relação as demais.

Devido a etapa do ciclo PDCA “planejamento” tratar da identificação das necessidades dos *stakeholders* sob o ponto de vista *top-down* e *bottom-up*, pode-se inferir que as práticas relacionadas ao exame detalhado do meio ambiente em que a empresa está inserida, com a consequente definição da direção estratégica que a organização planeja seguir, encontram-se pouco implantadas nas empresas que atuam no Brasil.

Sob o ponto de vista da abordagem *top-down*, os requisitos dos *stakeholders* centram-se na gestão eficaz da qualidade, meio ambiente, saúde e segurança, áreas de responsabilidade social, entre outros. Sob o ponto de vista da abordagem *bottom-up*, os *stakeholders* externos incluem a comunidade em geral. A interação com os *stakeholders* da comunidade faz-se necessária a fim da empresa seja capaz de verificar o que é valorizado pela comunidade e qual o seu papel neste contexto. Assim, tem-se uma base para identificar as áreas prioritárias a serem abordadas no contexto particular em que a organização opera. Exemplos destas áreas prioritárias incluem a qualidade de vida, o reinvestimento na comunidade, segurança pública, cultura e lazer, educação, a vitalidade econômica, saúde, habitação e transporte. As principais áreas prioritárias, por sua vez, fornecem ponto de partida para o desenvolvimento de indicadores mensuráveis focados em ligações da empresa com a comunidade.

É importante salientar que a etapa do ciclo PDCA “planejamento”, por ser a etapa inicial do ciclo, fornece a base para a execução e implantação das próximas etapas do ciclo PDCA - “execução”, “verificação” e “ação”.

Assim, mesmo que as etapas “ação” e “verificação” tenham apresentado práticas com maior índice de integração aos sistemas gerenciais nas empresas com atuação no Brasil, estas se encontram prejudicadas, pois são consequências da etapa inicial do ciclo PDCA - etapa “planejamento”, a qual se encontra com menor índice de implementação nas empresas que atuam no Brasil. Considerando-se a sequência das etapas do ciclo PDCA, pode-se inferir que o cenário brasileiro reporta os resultados referentes às práticas de RSC e avalia seu desempenho por meio dos indicadores pré-estabelecidos sem a devida atenção às solicitações dos *stakeholders*, tanto na abordagem *top-down* como na abordagem *bottom-up*.

Como consequência deste cenário, buscou-se os fatores críticos de sucesso na implantação de programas de RSC no Brasil, especialmente em relação a etapa “planejamento” do ciclo PDCA. Diversos autores apresentam que a grande amplitude das práticas de RSC gera, como consequência, uma multiplicidade de fatores críticos. Segundo Lee (2014), a implementação das práticas de RSC em cada negócio é diferente e único. Este cenário se estende, conseqüentemente, a identificação dos pontos críticos na implantação de programas de RSC. Vilke (2011) menciona que os fatores críticos de sucesso varia de acordo com o tamanho, idade e atividade da empresa e seu contexto geográfico, político e cultural. Como exemplo, empresas multinacionais com unidades de negócio em diferentes localidades e envolvidas em circunstâncias semelhantes podem apresentar fatores críticos de sucesso para cada localidade em que atuam. Perry (2012) destaca a importância do contexto cultural local na implementação de programas de RSC e destaca o apoio governamental, desenvolvimento socioeconômico da comunidade em que empresa está inserida e competências gerenciais como fatores de influência na implementação de práticas de RSC. Entretanto, especificamente para o cenário brasileiro, não foram encontradas pesquisas sobre este tema em específico. De qualquer maneira, segundo Sethi *et al.* (2015), a RSC é uma tendência global que cada vez mais tem penetrado em mercados emergentes, como o Brasil.

5 CONCLUSÕES

Como mencionado anteriormente, este trabalho objetiva avaliar a integração entre práticas de RSC e sistemas gerenciais em empresas atuantes no Brasil, evidenciando comparativamente as práticas mais implantadas e as práticas pouco implantadas.

Com a finalidade de atingir este objetivo, realizou-se uma *survey* tomando por base as proposições apresentadas por Asif *et al.* (2013). Esta *survey* contou com a participação de 48 especialistas em RSC, sendo os dados coletados e tratados. O Escalonamento Multidimensional foi utilizado para a identificação de respondentes *outliers* e *scores* fatoriais (combinação linear) como mecanismo para a ordenação das práticas analisadas.

À luz dos resultados encontrados, todas as práticas de RSC avaliadas encontram-se implantadas de forma superficial e com amplas possibilidades de melhorias pelas empresas que atuam no Brasil. Quando analisadas comparativamente, via *scores* fatoriais, duas práticas se mostraram mais integradas: apresentação dos resultados para as partes interessadas (*stakeholders*) via relatórios anuais, disponibilização de informações via internet, entre outros e avaliação do desempenho da RSC por meio dos indicadores pré-estabelecidos. Em oposição, as práticas que comparativamente se mostraram pouco integradas aos sistemas gerenciais são: garantir que não existem conflitos de interesse em relação aos requisitos de cada parte interessada; assegurar que os requisitos decorrentes de diferentes partes interessadas não movam os processos organizacionais em diferentes direções; engajar-se na consulta das partes interessadas; definir corretamente as partes interessadas e as exigências de cada uma delas e definir a RSC no contexto da organização e desenvolver um modelo de negócios para a RSC.

Conclui-se, dessa forma, que há muito a se desenvolver para que as práticas de RSC estejam devidamente integradas aos sistemas gerenciais das empresas que atuam no Brasil. Embora todas as práticas tenham sido avaliadas como implementadas de forma superficial, com amplas possibilidades de melhorias, destacaram-se negativamente as atividades ligadas a etapa de planejamento no ciclo PDCA. Estas foram avaliadas como aquelas mais negligenciadas pelas empresas que atuam no Brasil. Devido ao caráter contínuo e ao fato da etapa de planejamento ser a etapa inicial do ciclo PDCA, esta compromete a execução das práticas relacionadas às etapas seguintes.

Como proposições futuras, sugere-se realizar este mesmo estudo em outros países ou regiões tendo em vista a multiplicidade de fatores que influenciam a implementação de

práticas de RSC, como o contexto cultural local, apoio governamental, desenvolvimento socioeconômico da comunidade em que a empresa está inserida e competências gerenciais.

Outra sugestão para proposições futuras é a utilização dos resultados encontrados para um estudo mais detalhado nas etapas do ciclo PDCA e seus respectivos fatores críticos de sucesso para as empresas com atuação no Brasil, principalmente na etapa “planejamento”, que foi a que recebeu o menor índice de implantação nas empresas que atuam no Brasil. Visa-se, assim, enriquecer a base de estudos sobre a implementação das práticas de RSC no Brasil e criar uma base de conhecimento de forma a auxiliar próximos projetos relacionados a este tema.

Espera-se, dessa forma, que esses resultados e conclusões sejam valiosos tanto para a academia quanto para os profissionais, estimulando pesquisas adicionais sobre a área de RSC no Brasil.

Referências

ABREU, M. C. S.; BARLOW, C. A comparative picture of corporate social responsibility approaches by leading companies in the United Kingdom and Brazil. **Social Responsibility Journal**, v. 9, n. 4, p. 571–588, 2013.

ABREU, M. C. S.; CASTRO, F.; SOARES, F.A.; SILVA FILHO, J. C. L. A comparative understanding of corporate social responsibility of textile firms in Brazil and China. **Journal of Cleaner Production**, v. 20, n. 1, p. 119–126, 2012.

AMIN-CHAUDHRY, A. Corporate social responsibility – from a mere concept to an expected business practice. **Social Responsibility Journal**, v. 12, n. 1, p. 190–207, 2016.

ANDRADE, M. M. **Introdução a Metodologia do Trabalho Científico**. 4^o ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ANHOLON, Rosley. **Método de Implantação de Práticas de Gestão da Qualidade para Microempresas**. 2006. 212p. Tese (Doutorado em Materiais e Processos de Fabricação) - Faculdade de Engenharia Mecânica, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2006.

ARAS, G.; CROWTHER, D. **The Durable Corporation: Strategies for Sustainable Development**. Farnham, England: Gower Publishing Ltd., 2009.

ASHLEY, P. A. **Ética e Responsabilidade Social nos Negócios**. Rio de Janeiro: Saraiva, 2005.

ASIF, M.; SEARCY, C., ZUTSHI, A., FISSCHER, O. A. M. An integrated management systems approach to corporate social responsibility. **Journal of Cleaner Production**, v. 56, p. 7–17, 2013.

ASIF, M.; SEARCY, C. Towards a standardised management system for corporate sustainable development. **The TQM Journal**, v. 26, n. 5, p. 411–430, 2014.

BAZILLIER, R.; VAUDAY, J. CSR into (new) perspective. **Foresight**, v. 16, n. 2, p. 176–188, 2014.

BHATTACHARYA, C. B.; KORSCHUN, D.; SEN, S. Strengthening stakeholder-company relationships through mutually beneficial corporate social responsibility initiatives. **Journal of Business Ethics**, v. 85, n. SUPPL. 2, p. 257–272, 2009.

BOWEN, H. R. **Social responsibilities of the businessman**. 1st edition. New York: Harper & Row, 1953.

CARROLL, A. B. Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. **Academy of Management Journal**, v. 4, n. 4, p. 497–505, 1979.

CARROLL, A. B. The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. **Business Horizons**, v. 34, p. 39–48, 1991.

CARROLL, A. B. Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct. **Business & Society**, v. 38, n. 3, p. 268–295, 1999.

CASTKA, P.; BAMBER, C. J.; BAMBER, D. J.; SHARP, J. M. Integrating corporate social responsibility (CSR) into ISO management systems – in search of a feasible CSR management system framework. **The TQM Magazine**, v. 16, n. 3, p. 216–224, 2004.

CLAYDON, J. A new direction for CSR: the shortcomings of previous CSR models and the rationale for a new model. **Social Responsibility Journal**, v. 7, n. 3, p. 405–420, 2011.

COMISSÃO EUROPÉIA. **Responsabilidade social das empresas: uma nova estratégia da UE para o período de 2011-2014**. Disponível em [http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2009_2014/documents/com/com_com\(2011\)0681_/com_com\(2011\)0681_pt.pdf](http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2009_2014/documents/com/com_com(2011)0681_/com_com(2011)0681_pt.pdf), 2011.

CONWAY, J. M.; HUFFCUTT, A. I. A Review and Evaluation of Exploratory Factor Analysis Practices in Organizational Research. **Organizational Research Methods**, v. 6, n. 2, p. 147–168, 2003.

CRAMER, J. Company learning about corporate social responsibility. **Business Strategy and the Environment**, n. 4, p. 255–266, 2005.

CROWTHER, D. Corporate Reporting, Stakeholders and the Internet: Mapping the New Corporate Landscape. **Urban Studies**, v. 37, n. 10, p. 1837–1848, 2000.

CROWTHER, D. **A social critique of corporate reporting: semiotics and web-based integrated reporting**. New York: Routledge, 2016,. 236p.

CROWTHER, D.; MRAOVIĆ, B. The Word for World is Not Forest. **Social Responsibility Journal**, v. 2, n. 2, p. 173–185, 2006.

CRUZ, J. M. Mitigating global supply chain risks through corporate social responsibility. **International Journal of Production Research**, v. 51, n. 13, p. 3995–4010, 2013.

DAFT, R. L. **The New Era of Management**. South-Western, Mason: OH: Thomson, 2008.

DAHLSTRUD, A. How Corporate Social Responsibility is Defined: an Analysis of 37 Definitions. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, n. 15, p. 1–13, 2008.

DAMIANO-TEIXEIRA, K. M.; POMPERMAYER, M. M. Corporate social responsibility: Profile and diagnosis of 797 programs developed in Brazil. **Business and Society Review**, v. 112, n. 3, p. 343–367, 2007.

DAVIS, K. Can Business Afford To Ignore Social Responsibilities? **California Management Review**, v. 2, n. 3, p. 70–76, 1960.

DAVIS, K. Understanding the social responsibility puzzle. **Business Horizons**, v. 10, n. 4, p. 45–50, 1967.

DAVIS, K. The Case for and Against Business Assumption of Social Responsibilities. **Academy of Management Journal**, v. 16, n. 2, p. 312–322, 1973.

DELCHET-COCHET, K.; VO, L. C. Classification of CSR standards in the light of ISO 26000. **Society and Business Review**, v. 8, n. 2, p. 134–144, 2013.

DEMING, W. E. **Qualidade: a revolução da administração**. 2^o ed. ed. Rio de Janeiro: Marques Saraiva, 1990.

DODD, E. M. J. For Whom Are Corporate Managers Trustees? **Harvard Law Review**, v. 45, n. 7, p. 1145–1163, 1932.

DONG, S.; BURRITT, R.; QIAN, W. Salient stakeholders in corporate social responsibility reporting by Chinese mining and minerals companies. **Journal of Cleaner Production**, v. 84, n. 1, p. 59–69, 2014.

DOUGLAS, T. Reporting on the Triple Bottom Line at Cascade Engineering. **Journal of Global Business and Organizational Excellence**, p. 35–43, 2007.

DUARTE, F. Working with Corporate Social Responsibility in Brazilian Companies: The Role of Managers' Values in the Maintenance of CSR Cultures. **Journal of Business Ethics**, v. 96, n. 3, p. 355–368, 2010.

ELKINGTON, J. Accounting for the Triple Bottom Line. **Measuring Business Excellence**, v. 2, n. 3, p. 18–22, 1998.

EUROPEAN MULTI-STAKEHOLDER FORUM ON CSR. **Diversity, Convergence, Transparency: Final Results and Recommendations**. Final High Level Meeting, 2009.

FAUZI, H.; SVENSSON, G.; RAHMAN, A. A. “Triple bottom line” as “sustainable corporate performance”: A proposition for the future. **Sustainability**, v. 2, n. 5, p. 1345–1360, 2010.

FÁVERO, L.; BELFIORE, P.; SILVA, F.L.S.; CHAN, B.L. **Análise de Dados: modelagem multivariada para tomada de decisões**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

FELDBERG, M. Defining social responsibility. **Long Range Planning**, v. 7, n. 4, p. 39–44, 1974.

FIELD, A. **Discovering Statistics Using SPSS**. 3rd edition. London: SAGE, 2009.

FREDERICK, W. C. The growing concern over business responsibility. **California Management Review**, v. 2, n. 4, p. 54–61, 1960.

FREEMAN, E. **Strategic Management: A Stakeholder Approach**. Boston, MA: Pitman, 1984.

FRIEDMAN, M. The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. **The New York Times Magazine**, n. 32, p. September 13, 1970.

GARCÍA-RODRÍGUEZ, F. J.; GARCÍA-RODRÍGUEZ, J. L.; CASTILLA-GUTIÉRREZ, C.; MAJOR, S. A. Corporate Social Responsibility of Oil Companies in Developing Countries: From Altruism to Business Strategy. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, v. 20, n. 6, p. 371–384, 2013.

GIANNI, M.; GOTZAMANI, K. Management systems integration: Lessons from an abandonment case. **Journal of Cleaner Production**, v. 86, p. 265–276, 2015.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

GIMENEZ, C.; SIERRA, V.; RODON, J. Sustainable operations: Their impact on the triple bottom line. **International Journal of Production Economics**, v. 140, n. 1, p. 149–159, 2012.

GLAC, K. Triple Bottom Line. **Wiley Encyclopedia of Management**, v. 2, n. 2, p. 1–2, 2015.

GODOY, A. S. Introdução à Pesquisa Qualitativa e Suas Possibilidades. **Revista de Administração de Empresas (RAE)**, v. 35, n. 2, p. 57–63, 1995.

GRIESSE, M. A. The geographic, political, and economic context for corporate social responsibility in Brazil. **Journal of Business Ethics**, v. 73, n. 1, p. 21–37, 2007.

GUPTA, A. Corporate Social Responsibility and Strategy: A Bird's Eye View. **Global Business Review**, v. 13, n. 1, p. 153–165, 2012.

HAIR, J. F.; BABIN, B.; MONEY, A. H.; SAMOEL, P. **Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAIR, J. F.; BLACK, W. C.; BABIN, B. J.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L.; **Análise Multivariada de Dados**. 6^o ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HAMIDU, A. A.; MD HARON, H.; AMRAN, A. Corporate Social Responsibility: A Review on Definitions, Core Characteristics and Theoretical Perspectives. **Mediterranean Journal of Social Sciences**, v. 6, n. 4, p. 83–95, 2015.

HUBBARD, G. Measuring organizational performance: Beyond the triple bottom line. **Business Strategy and the Environment**, v. 18, n. December 2006, p. 177–191, 2009.

ISO ADVISORY GROUP ON SOCIAL RESPONSIBILITY. **Working Report on Social Responsibility**. Disponível em http://iso26000.jsa.or.jp/_files/doc/2004/sagreport_eng.pdf, 2004.

JHUNJHUNWALA, S. Intertwining CSR with strategy – the way ahead. **Corporate Governance**, v. 14, n. 2, p. 211–219, 2014.

JØRGENSEN, T. H.; REMMEN, A.; MELLADO, M. D. Integrated management systems - Three different levels of integration. **Journal of Cleaner Production**, v. 14, n. 8, p. 713–722, 2006.

KAHREH, M. S.; MIRMEHDI, S. M.; ERAM, A. Investigating the critical success factors of corporate social responsibility implementation: evidence from the Iranian banking sector. **Corporate Governance**, v. 13, n. 2, p. 184–197, 2013.

KLEINE, A.; HAUFF, M. VON. Sustainability-driven implementation of corporate social responsibility: Application of the integrative sustainability triangle. **Journal of Business Ethics**, v. 85, n. SUPPL. 3, p. 517–533, 2009.

KRUSKAL, J. B. Multidimensional scaling by optimizing goodness of fit to a nonmetric hypothesis. **Psychometrika**, v. 29, n. 1, p. 1–27, 1964.

LAKATOS, E.; MARCONI, M. DE A. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5^o ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LEE, Chi Chung. **The Process of CSR Implementation – Local Cases in Hong Kong**, 2014. 172p. Tese (Doutorado - Faculty of Business and Law). The University of Newcastle, Australia, 2014.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Bookman, 2012.

MANNE, H. G.; WALLICH, H. C. **The modern corporation and social responsibility**. Washington, DC: American Enterprise Institute, 1972.

MARRIOTT, F. H. C. **The interpretation of multiple observations**. London: Academic Press, 1974.

MARTINS, R. A. **Sistemas de Medição de Desempenho : Um Modelo para Estruturação do Uso**. São Paulo: Escola Politécnica - Universidade de São Paulo, 1998. 248p.

MORATIS, L. Out of the ordinary? Appraising ISO 26000's CSR definition. **International Journal of Law and Management**, v. 58, n. 1, p. 26–47, 2016.

MOSTARDEIRO, M. CSR Strategy Formation Processes: A Multiple Case Study from Brazil. **Social Responsibility Journal**, v. 3, n. 1, p. 59–67, 2007.

ONU DEPARTMENT OF ECONOMIC AND SOCIAL AFFAIRS. **CSR and Developing Countries: what scopes for government action?** Sustainable Development Innovation Briefs, n. 1, p. 8, 2007.

PASSADOR, Cláudia Souza. A responsabilidade social no Brasil: uma questão em andamento. In: VII CONGRESO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, 2002, Lisboa, Portugal, p. 8–11, 2002.

PELLIANO, A. M. **A iniciativa privada e o espírito público: a ação social das empresas do Sul do Brasil**. Brasília, DF: IPEA, 2001.

PERRY, P. Exploring the influence of national cultural context on CSR implementation. **Journal of Fashion Marketing and Management**, v. 16, n. 2, p. 141–160, 2012.

PESTANA, M. H.; GAGEIRO, J. N. **Análise de Dados para Ciências Sociais: A Complementaridade do SPSS**. 2º ed. Lisboa: Edições Silabo, 2000.

PRADO, Lucas Sciencia. **Avaliação das práticas de responsabilidade social corporativa nos diversos portes de varejo de alimentos**. 2011. 256p. Dissertação (Mestrado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto. Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2011.

QUAIREL-LANOIZELÉE, F. Are competition and corporate social responsibility compatible? The myth of sustainable competitive advantage Franc. **Society and Business Review**, v. 6, n. 1, p. 77–98, 2011.

RAHMAN, S. Evaluation of Definitions: Ten Dimensions of Corporate Social Responsibility. **World Review of Business Research**, v. 1, n. 1, p. 166–176, 2011.

RIVOLI, P.; WADDOCK, S. “First They Ignore You ...”: **California Magagement Review**, v. 53, n. 2, p. 87–104, 2011.

ROCA, L. C.; SEARCY, C. An analysis of indicators disclosed in corporate sustainability reports. **Journal of Cleaner Production**, v. 20, n. 1, p. 103–118, 2012.

SACHS, S.; RÜHLI, E.; MITTNACHT, V. A CSR framework due to multiculturalism: the Swiss Re case. **Corporate Governance**, v. 5, n. 3, p. 52–60, 2005.

SAEIDI, S. P. *et al.* How does corporate social responsibility contribute to firm financial performance? The mediating role of competitive advantage, reputation, and customer satisfaction. **Journal of Business Research**, v. 68, n. 2, p. 341–350, 2015.

SANGLE, S. Critical success factors for corporate social responsibility: A public sector perspective. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, v. 17, n. 4, p. 205–214, 2010.

SANTOS, M. Social Responsibility Journal CSR in SMEs: strategies, practices, motivations and obstacles. **Social Responsibility Journal Iss Journal of Communication Management Iss Social Responsibility Journal Iss**, v. 7, n. 18, p. 490–508, 2011.

SCHOLTEN, M.; CALDEIRA, P. Z. O senso do escalonamento multidimensional. **Análise Psicológica**, v. 1, n. 15, p. 63–85, 1997.

SELLTIZ, C.; WRIGHTSMAN, L. S.; COOK, S. W. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 1987.

SETHI, S. P.; MARTELL, T. F.; DEMIR, M. Enhancing the Role and Effectiveness of Corporate Social Responsibility (CSR) Reports: The Missing Element of Content Verification and Integrity Assurance. **Journal of Business Ethics**, 2015.

SHNAYDER, L.; RIJNSOEVER, F. J. VAN; HEKKERT, M. P. Putting your money where your mouth is: Why sustainability reporting based on the triple bottom line can be misleading. **PLoS ONE**, v. 10, n. 3, p. 1–24, 2015.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração da Dissertação**. 4^o ed. rev. atual. Florianópolis: UFSC, 2005. 138p.

SLAPER, T.; HALL, T. The Triple Bottom Line: What Is It and How Does It Work? **Indiana Business Review**, p. 4–8, 2011.

SOBCZAK, A.; MARTINS, L. C. The impact and interplay of national and global CSR discourses: insights from France and Brazil. **Corporate Governance: The international journal of business in society**, v. 10, n. 4, p. 445–455, 2010.

STIEB, J. A. Assessing Freeman's stakeholder theory. **Journal of Business Ethics**, v. 87, n. 3, p. 401–414, 2009.

SWANSON, D. L. Addressing a Theoretical Problem By Reorienting the Corporate Social Performance Model. **Academy of Management Review**, v. 20, n. 1, p. 43–64, 1995.

TRIPODI, T.; FELLIN, P.; MEYER, H. **Análise da pesquisa social**. Petrópolis: Alves, 1975.

UPTON, G.; COOK, I. **A Dictionary of Statistics**. New York: Oxford University Press Inc., 2002.

VASCONCELLOS, L.; GUEDES, L. F. E-Surveys: Vantagens e Limitações dos Questionários Eletrônicos via Internet no Contexto da Pesquisa Científica. **X SemeAD**, n. X, p. 16, 2007.

VILKE, R. CSR development problems in Lithuania: evaluation of promoting and hindering factors. **Social Responsibility Journal**, v. 7, n. 4, p. 604–621, 2011.

VISSER, Wayne. CSR 2.0 - The Evolution and Revolution of Corporate Social Responsibility. In: **Responsible Business: How to Manage a CSR Strategy Successfully**. Cornwall, UK: Wiley, 2010. cap. 21.

VIVARTA, V.; CANELA, G. Corporate social responsibility in Brazil: the role of the press as watchdog. **Journal of Corporate Citizenship**, n. 21, p. 95–106, 2006.

WARTICK, S. L.; COCHRAN, P. L. The Evolution of the Corporate Social Performance Model. **The Academy of Management Review**, v. 10, n. 4, p. 758–769, 1985.

WOOD, D. J. Corporate Social Performance Revisited. **Academy of Management Review**, v. 16, n. 4, p. 691–718, 1991.

WORLD COMMISSION ON ENVIRONMENT AND DEVELOPMENT. **Our Common Future**. Disponível em <http://www.un-documents.net/>, 1987.

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO

ANÁLISE DOS PRINCIPAIS PROBLEMAS ASSOCIADOS À INTEGRAÇÃO DE PRÁTICAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA COM PROCESSOS GERENCIAIS COTIDIANOS EM EMPRESAS BRASILEIRAS

(Título original da pesquisa)

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Nome dos responsáveis: Gustavo Tietz Cazeri (aluno de mestrado) e Prof. Dr. Rosley Anholon

Número do CAAE: 58493116.9.0000.5404

Você está sendo convidado a participar como voluntário de uma pesquisa. Este documento, chamado Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), visa assegurar seus direitos como participante e você poderá manter uma cópia do mesmo, caso assim deseje.

Por favor, leia com atenção e calma, aproveitando para esclarecer suas dúvidas. Se existirem perguntas antes ou mesmo depois de indicar sua concordância por meio eletrônico, você poderá esclarecê-las com os pesquisadores. Se preferir, pode levar este Termo para casa e consultar seus familiares ou outras pessoas antes de decidir participar. Não haverá nenhum tipo de penalização ou prejuízo se você não aceitar participar ou retirar sua autorização em qualquer momento.

Justificativa e objetivos:

A principal justificativa para a realização desta pesquisa é que ainda existem grandes problemas associados à integração de práticas de Responsabilidade Social Corporativa (RSC) com atividades cotidianas gerais no ambiente das empresas brasileiras. Sendo assim, a presente pesquisa procura identificar estes problemas e gerar conhecimento para que a academia e outros especialistas possam propor melhorias e/ou modelos de gestão mais eficientes.

Procedimentos:

Inicialmente, assinale a primeira opção declarando que deseja participar como voluntário. Em seguida insira seus dados e seu e-mail caso deseje receber os resultados tratados estatisticamente e um relatório final da pesquisa. Na sequência, avalie o grau de aplicação de cada prática mencionada no cotidiano das empresas brasileiras tomando por base sua experiência sobre Responsabilidade Social Corporativa. **CASO VOCÊ ATUE ESPECIFICAMENTE EM UMA EMPRESA, PROCURE AVALIAR O PANORAMA GERAL DAS EMPRESAS BRASILEIRAS E NÃO SOMENTE A REALIDADE DA EMPRESA NA QUAL VOCÊ ATUA. SE VOCÊ FOR PESQUISADOR, BASEIE-SE NA APLICABILIDADE DAS PRÁTICAS DE RSC CONSIDERANDO O CENÁRIO NACIONAL E AS PESQUISAS POR VOCÊ DESENVOLVIDAS.** O preenchimento se dará de forma unicamente eletrônica e a previsão para o preenchimento deste questionário é 15

minutos. Utilize a escala de notas de 0 a 10 considerando as subdivisões apresentadas a seguir. A existência de duas notas dentro de cada faixa tem o intuito de possibilitar um ajuste fino.

Nota 0: a prática é nula nas empresas brasileiras;

Notas 1 ou 2: a prática é minimamente desenvolvida pelas empresas brasileiras;

Notas 3 ou 4: a prática é desenvolvida pelas empresas brasileiras de forma superficial, com amplas possibilidades de melhorias;

Notas 5 ou 6: a prática é desenvolvida pelas empresas brasileiras de forma padronizada, mas ainda sim com possibilidades de melhorias;

Notas 7 ou 8: a prática é desenvolvida pelas empresas brasileiras de forma padronizada, bem estruturada, mas não apresenta-se integrada aos demais sistemas de gestão

Notas 9 ou 10: a prática é desenvolvida pelas empresas brasileiras de forma padronizada, bem estruturada e apresenta-se integrada aos demais sistemas de gestão

Desconfortos e riscos:

Não há riscos previsíveis nesta pesquisa e que possam ser mensuráveis. Você não deve participar deste estudo se sentir qualquer desconforto em fornecer as informações solicitadas.

Benefícios:

O grande benefício indireto associado a esta pesquisa está relacionado à contribuição para o conhecimento científico na área de gestão de práticas de Responsabilidade Social Corporativa e ao fato do respondente poder receber, caso deseje, os resultados tabulados e tratados estatisticamente. Tais informações poderão ser de grande valia para a empresa na qual atua ou em sua vida profissional.

Acompanhamento e assistência:

A todo o momento, os responsáveis por essa pesquisa, o aluno de mestrado Gustavo Tietz Cazeri e o professor Dr. Rosley Anholon estarão disponível via meios eletrônicos (e-mail, telefone, entre outros) ou pessoalmente (se possível) para prestar assistência e acompanhamento. Tais contatos são apresentados posteriormente.

Sigilo e privacidade:

Você tem a garantia de que sua identidade será mantida em sigilo e nenhuma informação será dada a outras pessoas que não façam parte da equipe de pesquisadores. Na divulgação dos resultados desse estudo, seu nome não será citado.

Contato:

Em caso de dúvidas sobre a pesquisa, você poderá entrar em contato com os pesquisadores:

1) Aluno de Mestrado: Gustavo Tietz Cazeri, Curso: Mestrado em Engenharia Mecânica, Rua Mendeleev, 200, Departamento de Engenharia de Manufatura e Materiais (DEMM), Faculdade de Engenharia Mecânica (FEM), Universidade Estadual de Campinas, telefone (11) 98299-2603, e-mail: g180058@dac.unicamp.br

2) Professor Doutor Rosley Anholon, Rua Mendeleev, 200, Departamento de Engenharia de Manufatura e Materiais (DEMM), Faculdade de Engenharia Mecânica (FEM), Universidade Estadual de Campinas, telefone (19) 3521-3312, e-mail rosley@fem.unicamp.br, sala EE207

Em caso de denúncias ou reclamações sobre sua participação e sobre questões éticas do estudo, você poderá entrar em contato com a secretaria do Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) da UNICAMP das 08:30hs às 11:30hs e das 13:00hs as 17:00hs na Rua: Tessália Vieira de Camargo, 126; CEP 13083-887 Campinas – SP; telefone (19) 3521-8936 ou (19) 3521-7187; e-mail: cep@fcm.unicamp.br.

O Comitê de Ética em Pesquisa (CEP).

O papel do CEP é avaliar e acompanhar os aspectos éticos de todas as pesquisas envolvendo seres humanos. A Comissão Nacional de Ética em Pesquisa (CONEP), tem por objetivo desenvolver a regulamentação sobre proteção dos seres humanos envolvidos nas pesquisas. Desempenha um papel coordenador da rede de Comitês de Ética em Pesquisa (CEPs) das instituições, além de assumir a função de órgão consultor na área de ética em pesquisas.

Consentimento livre e esclarecido:

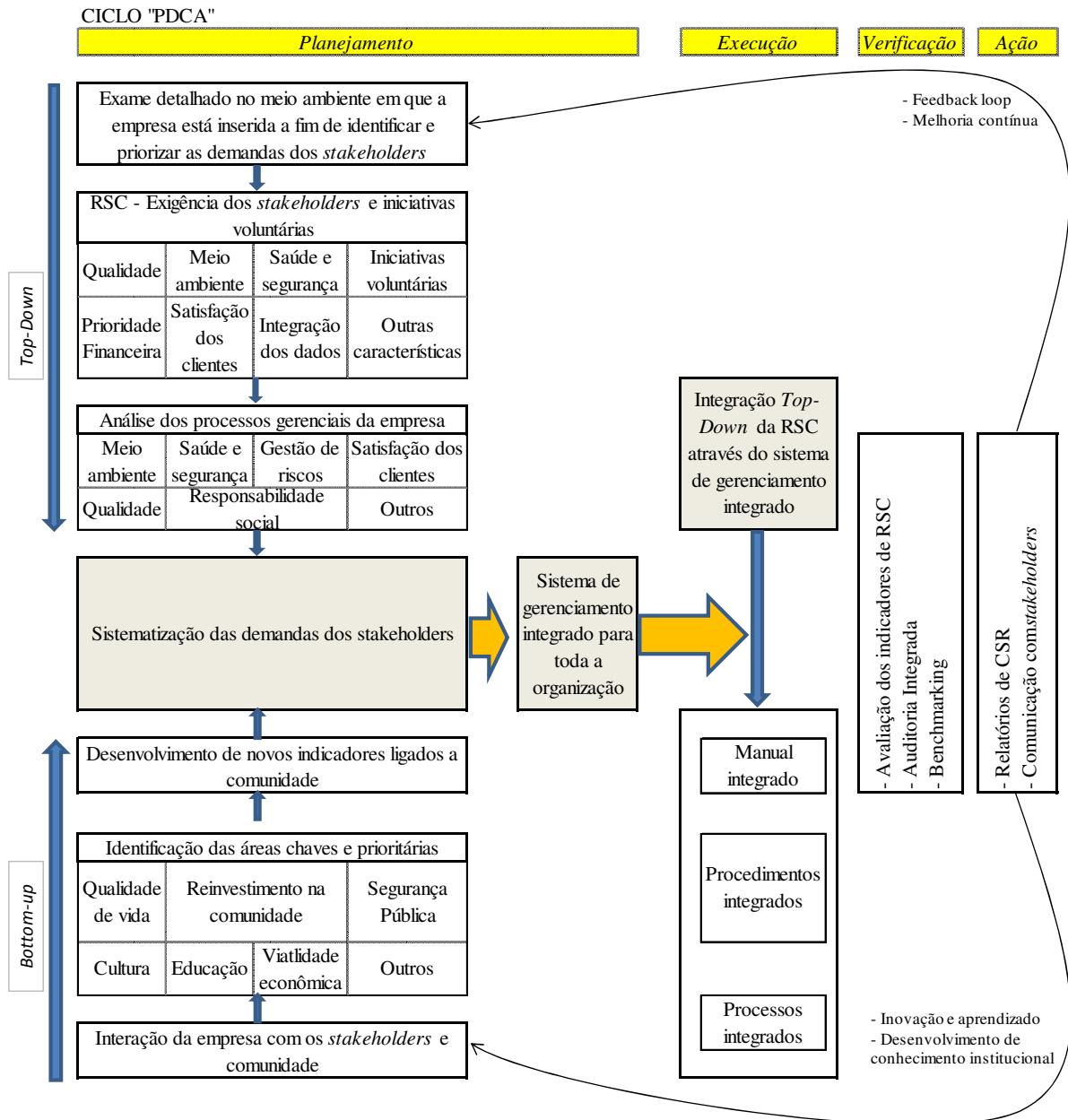
Após ter recebido esclarecimentos sobre a natureza da pesquisa, seus objetivos, métodos, benefícios previstos, potenciais riscos e o incômodo que esta possa acarretar, indique o aceite à pesquisa.

Responsabilidade do Pesquisador:

Asseguro ter cumprido as exigências da resolução 466/2012 CNS/MS e complementares na elaboração do protocolo e na obtenção deste TCLE. Asseguro, também, ter disponibilizado via online uma via deste documento ao participante. Informo que o estudo foi aprovado pelo CEP perante o qual o projeto foi apresentado e pela CONEP, quando pertinente. Comprometo-me a utilizar o material e os dados obtidos nesta pesquisa exclusivamente para as finalidades previstas neste documento ou conforme o consentimento dado pelo participante.

Esta pesquisa baseia-se no modelo de integração da RSC com processos gerenciais conforme apresentado no artigo "An Integrated Management Systems Approach to Corporate Social Responsibility" dos autores Muhammad Asif, Cory Searcy, Ambika Zutshi e Olaf A.M. Fisscher publicado em Journal of Cleaner Production (56): 7-17.

Modelo de Integração da RSC com processos gerenciais (ASIF *et al.*, 2013)



CONFIRME AQUI O ACEITE À PESQUISA *

Ao assinalar este item declaro que recebi uma via do TCLE, li e concordo com o mesmo.

Digite aqui seu nome: *

RG:

Digite seu e-mail caso queira receber o resultado desta pesquisa:

Nome da empresa ou instituição na qual atua: *

*Obrigatório

ORIENTAÇÕES PARA PREENCHIMENTO

Conforme salientado anteriormente, avalie cada uma das práticas de RSC apresentadas tomando por base a escala de 0 a 10 e as faixas descritas no início deste questionário. **ESTA AVALIAÇÃO DEVE SER FEITA EM RELAÇÃO A UM PANORAMA GERAL SOBRE AS EMPRESAS BRASILEIRAS E NÃO ESPECIFICAMENTE SOBRE A INSTITUIÇÃO OU ORGANIZAÇÃO NA QUAL VOCÊ ATUA.** Estas práticas tomam por base o modelo proposto por Asif et al. (2013) descrito anteriormente. Assim, como exemplo, para a primeira prática você deverá avaliar o quanto as empresas brasileiras "analisam o ambiente no qual a organização esta inserida a fim de identificar questões com impacto relevante sobre a mesma". Caso julgue que esta prática é desenvolvida de forma superficial no ambiente das empresas brasileiras com amplas possibilidades de melhorias, indique uma nota 3 ou 4 segundo sua percepção. O mesmo deverá ser realizado para as demais práticas apontadas.

1) Fase "Plan" - PRÁTICA: Analisar o ambiente no qual a organização esta inserida a fim de identificar questões com impacto relevante sobre a mesma. *

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
										

2) Fase "Plan" - PRÁTICA: Definir corretamente as partes interessadas (stakeholders) e as exigências de cada uma delas. *

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
										

3) Fase "Plan" - PRÁTICA: Garantir que não existem conflitos de interesse em relação aos requisitos de cada parte interessada. *

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
										

4) Fase "Plan" - PRÁTICA: Assegurar que os requisitos decorrentes de diferentes partes interessadas não movam os processos organizacionais em diferentes direções. *

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
										

5) Fase "Plan" - PRÁTICA: Engajar-se na consulta das partes interessadas. *

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
										

18) Fase "Do" - PRÁTICA: Responder adequadamente as transgressões identificadas. *

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
										

19) Fase "Do" - PRÁTICA: Assegurar a transparência na integração da RSC com outros sistemas de gestão implantados na empresa. *

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
										

20) Fase "Check" - PRÁTICA: Avaliar o desempenho da RSC por meio dos indicadores pré-estabelecidos. *

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
										

21) Fase "Check" - PRÁTICA: Analisar criticamente a adequação e funcionalidade das estruturas de RSC frente a infra-estrutura existente. *

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
										

22) Fase "Check" - PRÁTICA: Avaliar a adequação da integração do sistema RSC com outros sistemas de gestão implantados na empresa. *

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
										

23) Fase "Check" - PRÁTICA: Utilizar diferentes formas para avaliação das práticas de RSC, de forma a garantir sua análise estratégica e operacional. *

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
										

24) Fase "Check" - PRÁTICA: Monitorar o comportamento dos funcionários frente as práticas de RSC. *

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
										

25) Fase "Action" - PRÁTICA: Determinar, de forma correta, o que relatar em relação às praticas de RSC e a melhor maneira realizar esta ação. *

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
										

26) Fase "Action" - PRÁTICA: Reportar os resultados de RSC para as partes interessadas como apresentação de relatórios anuais, disponibilização de informações via internet, entre outros. *

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
										

27) Fase "Action" - PRÁTICA: Apresentar resultados que estejam alinhados com os interesses das partes interessadas e não somente relatar histórias e experiências da organização. *

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
										

28) Fase "Action" - PRÁTICA: Integrar novos conhecimentos de RSC em processos organizacionais. *

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
										

29) Fase "Action" - PRÁTICA: Promover a melhoria contínua em relação a integração de estratégias e operações de RSC com processos gerenciais. *

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
										

30) Fase "Action" - PRÁTICA: Consolidar procedimentos para a permanente melhoria do processo. *

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
										

Endereço eletrônico do questionário:

https://docs.google.com/forms/d/12i1eD6AJsgd7essOhfAYhvZolDWP4WYQ4oh6z kf_qgw/e dit