



**FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS – FGV
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE
EMPRESAS – EBAPE
CENTRO DE FORMAÇÃO ACADÊMICA E DE PESQUISA
MESTRADO EXECUTIVO EM GESTÃO EMPRESARIAL**

**ATITUDE SOCIALMENTE RESPONSÁVEL OU ESTRATÉGIA
COMERCIAL: O CASO DO PACTO GLOBAL**

DISSERTAÇÃO APRESENTADA À ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO
PÚBLICA E DE EMPRESAS PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE EM GESTÃO
EMPRESARIAL

**DÉBORA VARGAS FERREIRA
Rio de Janeiro, 2008**

DÉBORA VARGAS FERREIRA

**ATITUDE SOCIALMENTE RESPONSÁVEL OU ESTRATÉGIA
COMERCIAL: O CASO DO PACTO GLOBAL**

Dissertação apresentada ao Centro de Formação Acadêmica e de Pesquisa da Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas, como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Gestão Empresarial.

Orientador: Prof. Delane Botelho

RIO DE JANEIRO, 2008.

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS – FGV
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE
EMPRESAS – EBAPE
CENTRO DE FORMAÇÃO ACADÊMICA E DE PESQUISA
MESTRADO EXECUTIVO EM GESTÃO EMPRESARIAL

TÍTULO

“ATITUDE SOCIALMENTE RESPONSÁVEL OU ESTRATÉGIA
COMERCIAL: O CASO DO PACTO GLOBAL”

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO APRESENTADA POR:
DÉBORA VARGAS FERREIRA

E

APROVADA EM 27/05/2008

PELA COMISSÃO EXAMINADORA

DELANE BOTELHO
Doutor em Administração de Empresas

JOAQUIM RUBENS FONTES FILHO
Doutor em Administração de Empresas

JOSÉ ANTÔNIO PUPPIM DE OLIVEIRA
Doutor em Planejamento

Dedicatória

Ao meu noivo Marcos Paulo pela dedicação conjunta ao trabalho e pelos sacrifícios compreendidos ao longo desta realização. Aos meus pais e irmãos pelo apoio e incentivo, cada qual à sua maneira.

AGRADECIMENTOS

A elaboração deste trabalho foi possível graças a algumas pessoas e organizações, as quais merecem meu especial agradecimento:

Ao meu Noivo Marcos Paulo por todos os momentos que tivemos que nos dedicar ao trabalho e nos ausentar de outros compromissos importantes e principalmente por sua participação na minha vida, pois sua presença faz diferença em tudo.

Ao meu pai Washington pelo incentivo constante ao estudo e ao conhecimento.

À minha mãe Thais pelo suporte e apoio irrestrito em todas as ocasiões.

Aos meus irmãos André, Eduardo e Filipe pela paciência.

Ao meu professor e orientador acadêmico Delane Botelho, Dr., pelo direcionamento e comprometimento ao longo do trabalho. Sua forma irreverente e tranqüila contribuiu muito para a fluidez do estudo.

Aos meus amigos e companheiros de mestrado que tornaram, muitas vezes, momentos cansativos, em algo divertido e de muito aprendizado.

Aos meus amigos Priscila, Guilherme e Fernanda que entenderam esse período de ausência sempre com uma palavra de incentivo e otimismo.

À FGV pelo suporte em todos os aspectos ao nosso desenvolvimento.

Aos profissionais que me concederam as entrevistas, pelos importantes comentários que contribuíram para enriquecer este trabalho.

E aos diversos professores da EBAPE/FGV que contribuíram para minha formação acadêmica ao longo desse período.

Resumo

A evolução do debate a respeito das obrigações das firmas com seus *stakeholders*, iniciada na era pós-industrial, culminou na criação de normas, padrões, programas e iniciativas com foco na disseminação e na promoção do que hoje se conhece por responsabilidade social corporativa (RSC). Neste contexto, o atendimento a essa demanda e a adoção de políticas sociais surgem como fatores determinantes na definição das estratégias organizacionais. Todavia, até que ponto as organizações devem intervir na sociedade? A decisão de assumir uma postura socialmente responsável está realmente ligada à promoção do bem-estar social ou é uma estratégia comercial? Como se dá a relação do marketing social com as iniciativas de RSC? O presente estudo buscou, a partir da conceituação e do entendimento das teorias de RSC, dos *stakeholders* e de marketing social, identificar evidências dessa relação, à luz do Pacto Global (PG).

Optou-se pela utilização da metodologia de estudo de caso múltiplo em três empresas concessionárias do setor elétrico brasileiro, pela possibilidade de esclarecer os motivos pelos quais as decisões de participação no PG foram tomadas, como foram implementadas e com quais resultados. Foram realizadas entrevistas junto aos gestores de RSC, funcionários de outras áreas das empresas e especialistas no assunto, além de pesquisas em *websites* das empresas analisadas, seus relatórios de sustentabilidade e *websites* do PG no Brasil e na Organização das Nações Unidas (ONU).

Os resultados mostram que as organizações têm trabalhado em iniciativas de RSC sem um foco definido, destacando-se os programas com maior impacto na imagem e na reputação da empresa, que concorrem a premiações e formação de *rankings*, e que sob a ótica da Pirâmide de Carroll (1991) são predominantemente voltados a questões éticas e filantrópicas.

A atuação sob as bases do aprendizado, diálogo e parceria, proposta pelo PG, não é encontrada, o que contribui para afirmativa da utilização das ações de RSC na construção de uma imagem ética e socialmente responsável, em detrimento da atuação efetiva na superação das necessidades sociais de seus *stakeholders*. O marketing social tem como objetivo transformar a maneira pela qual um determinado público percebe uma questão social e

promover mudanças comportamentais, mas o que se tem visto é a utilização das ferramentas de marketing exclusivamente para a promoção da imagem da organização.

Palavras-chave: Pacto Global, responsabilidade social corporativa, teoria dos *stakeholders*, marketing social

Abstract

The discussion about corporate obligations toward the various stakeholders began in the post-industrial era and developed to culminate in the creation of rules, regulations, programs and projects focusing on the dissemination and promotion of what we know today as corporate social responsibility (CSR). In this context, satisfying this new demand and adopting social policies emerge as a determining factor in defining organizational strategies. Nevertheless, some questions are raised when we examine the subject, such as: To what extent should organizations intervene in society? Is the decision for the organizations to adopt a socially responsible attitude really linked to promoting social well being, or is it only a commercial strategy? How does social marketing relate to CSR projects? The study herein, based on the concept and understanding of CSR theories, stakeholders and social marketing, has sought to find evidence of this relationship, in the light of the Global Compact (GC).

It was decided to use the multi-case study methodology, considering the possibility of explaining the reasons why the decisions were taken, how they were implemented and what was the outcome. Interviews, supported by previously prepared scripts, were held with CSR managers, employees from other areas of the organizations, and specialists on the subject. Complementary research studies were made in various sources, such as the website of companies under analysis, their sustainability reports, and the GC websites in Brazil and the United Nations (UN).

The results obtained show that the organizations have worked increasingly with CSR projects, but the efforts have not been focused. Special mention is given to the programs that create major impact on the company's image and reputation, such as projects competing for prizes and participating in the formation of rankings or socially responsible organizations. From the view of Carroll's Pyramid (1991) for CSR, it is found that the projects are predominantly focusing on ethical and philanthropic issues.

The driving power of the GC, action based on learning, dialogue and partnership, is not to be found. This factor contributes to the statement that social marketing tools are used to build an ethical and socially responsible image, in detriment to effective action by the organizations to

meet the social requirements of their stakeholders. The social marketing has as an objective to transform the way a specific public sees a social question and promotes behavior changes, but what has been seen is the use of marketing tools exclusively to promote the company's image.

Key-words: Global Compact, corporate social responsibility, stakeholder theory, social marketing

Sumário

1. INTRODUÇÃO	13
1.1. Problema e objetivos de pesquisa	15
1.1.1. Problema geral de pesquisa	15
1.1.2. Questões de pesquisa	15
1.2. Objetivos	16
1.2.1. Geral	16
1.2.2. Específicos	17
2. PACTO GLOBAL	17
2.1. Histórico e conceitos	17
2.2. Rede de relacionamento do Pacto Global	20
2.3. Pacto Global no Brasil	22
2.4. Críticas ao Pacto Global	24
3. REFERENCIAL TEÓRICO	26
3.1. Teoria dos <i>stakeholders</i>	26
3.2. Responsabilidade social corporativa	30
3.3. Marketing: conceitos e fundamentos	34
3.3.1. Marketing e marketing social	35
3.3.2. Reputação e imagem	37
3.3.3. Orientação para o mercado e relacionamento em marketing	41
4. MÉTODO E PROCEDIMENTOS EMPÍRICOS	43
4.1. Coleta de dados e entrevistas	43
4.2. Critérios de análise do grau de envolvimento e divulgação do Pacto Global	46
5. RESULTADO E DISCUSSÃO	48
5.1. O processo de decisão quanto à assinatura do Pacto Global	48
5.2. Estratégia dos programas de RSC	51
5.3. Percepção dos funcionários quanto às mudanças ocorridas após assinatura do Pacto Global	53
5.4. Comprometimento das empresas com a comunicação e o atendimento ao Pacto Global	54
5.5. Análise dos dados e resultados das entrevistas qualitativas	57
5.5.1. O processo de decisão de assinatura do Pacto Global	58
5.5.2. Responsabilidade social corporativa e o marketing social	59
5.5.3. Responsabilidade social corporativa e a estratégia empresarial	60
5.5.4. Mudanças percebidas a partir da assinatura do Pacto Global	61
5.5.5. O processo de controle dos objetivos do Pacto Global	62
5.5.6. O processo de comunicação do Pacto Global	63
5.5.7. O atendimento aos princípios do Pacto Global	64
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	65
6.1. Conclusões gerais	65
6.2. Implicações do estudo	67
6.3. Limitações do estudo	68
6.4. Sugestões de pesquisas futuras	68
7. REFERÊNCIAS	70
8. ANEXO I - Roteiro de Entrevista I (Funcionário RSC)	75
9. ANEXO II – Roteiro de Entrevista II (Funcionário externos à RSC)	80
10. ANEXO III – Roteiro de Entrevista III (Especialista da área de RSE)	82

Índice de Quadros

QUADRO 1 - Princípios do Pacto Global	18
QUADRO 2 - Níveis de análise	28
QUADRO 3 - Marcos históricos de responsabilidade social	31
QUADRO 4 - Escala para avaliação da divulgação do Pacto Global	46
QUADRO 5 - Escala para avaliação do compromisso com os princípios do Pacto Global	47
QUADRO 6 - Comunicação do Pacto Global	55
QUADRO 7 - Grau de divulgação do Pacto Global	56
QUADRO 8 - Avaliação do compromisso com os princípios do Pacto Global	56

Índice de Figuras

FIGURA 1	- Rede de relacionamento do Pacto Global	21
FIGURA 2	- Stakeholders de uma firma	27
FIGURA 3	- Relação entre stakeholders	29
FIGURA 4	- Pirâmide da responsabilidade social corporativa	33
FIGURA 5	- Distribuição dos programas sociais na Pirâmide de Carroll	51

CAPÍTULO 1

INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, a responsabilidade social das organizações tem sido um tema amplamente discutido, com destaque ao debate sobre quais papéis as empresas devem assumir perante a sociedade que não somente o de maximização de lucro e criação de riqueza (BERTONCELLO; JÚNIOR, 2007).

O surgimento de uma orientação voltada para a criação de uma harmonia social maior, fruto do pensamento pós-industrial desenvolvido, traz consigo o pressuposto de igualdade dos resultados e a ênfase na qualidade em detrimento da quantidade. Este pensamento pós-industrial tem seu momento inicial com o movimento de repúdio da população americana e europeia à guerra do Vietnã, nos anos 60, visando boicotar organizações ligadas ao conflito em exigência à criação de uma nova postura ética das empresas, que culminou na elaboração e divulgação anual de relatórios com informações de caráter social e ético. Paralelamente, o desenvolvimento do sistema globalizado num processo contínuo e rápido de inovação e renovação, a necessidade crescente dos ganhos de produtividade e a busca incessante pela competitividade fazem com que as empresas invistam fortemente em processos de gestão que possam gerar diferencial competitivo.

Com as mudanças ocorridas no século XXI, a transformação no contrato social entre a sociedade e os negócios fez-se necessária e as organizações passaram então a entender que era preciso assumir responsabilidades a fim de atender às novas exigências e desta forma, começam a questionar seu posicionamento sobre isso (BERTONCELLO; JÚNIOR, 2007, p.71).

A exigência da sociedade quanto à adoção de uma postura socialmente responsável pode ser conduzida pelas organizações como uma significativa oportunidade de desenvolvimento de estratégias que satisfaçam à nova demanda da sociedade, mas que também potencializem sua rentabilidade e fortaleçam sua imagem e reputação. O Estado por si só não tem conseguido exercer sua função de gerador do bem estar social de maneira eficiente, e muitas empresas têm tido uma crescente preocupação com questões sociais, éticas e ambientais, significando uma nova responsabilidade para com a sociedade.

Pós-industrialismo em seu sentido mais positivo sugere uma maior forma de desenvolvimento industrial na qual o meio ambiente e a tecnologia social precedem a produção de mais e mais engenhosidades; onde a insistência no crescimento qualitativo sombreia o consumo ético. Corporações retêm um papel vital, ajustando a estas novas necessidades através da esquematização de uma estratégia social compreensiva. (PROUT, 1975)

Um grande número de programas, projetos, normas e sistemas tem surgido como ferramentas de suporte à organização e ao controle das ações de RSC, mas que também têm promovido um novo mercado de imagens, prêmios e reconhecimentos em detrimento da realização efetiva da melhoria no bem estar da sociedade.

Sob uma nova ótica, no ano de 1999, o então secretário geral da ONU, Kofi Annan, lança um novo ideal com base na iniciativa voluntária, no aprendizado comum, na divulgação global de boas práticas e na construção de uma rede auto-sustentável de empresas, organizações não-governamentais, Estado e indivíduos capazes de promover, pela vontade própria dos envolvidos, a melhoria das condições de vida. O PG surge, assim, como mais uma ferramenta de RSC, mas tendo como diferenciais principais a auto-regulação e o apoio de uma instituição mundialmente respeitada.

Após o lançamento do PG, os esforços voltaram-se para a divulgação mundial da nova iniciativa que daria um novo formato ao relacionamento até então pouco amistoso entre a ONU e grandes organizações empresariais, como as multinacionais. O intuito basear-se-ia na formulação, em conjunto, de princípios e objetivos que pudessem fornecer diretrizes ao investimento social das empresas na promoção da melhoria da qualidade de vida e das condições de trabalho, passando por preocupações éticas e comportamentais das empresas, instituições, governos, organizações não-governamentais (ONG) e indivíduos. Todavia, a efetividade da implementação dessa iniciativa da ONU ainda foi pouco estudada, apesar das críticas recebidas, principalmente, pela metodologia de auto-regulação proposta.

Por que as empresas assumiriam um compromisso nesse âmbito? Como garantir que as organizações estariam preparadas para a condução de iniciativas voluntárias com compromisso de gerar os resultados esperados, mesmo com auto-regulação? O presente estudo busca, a partir do entendimento das teorias de RSC, *stakeholders* e marketing social, identificar evidências do atendimento aos objetivos propostos pelo PG.

Para tanto, este estudo foi desenvolvido, justificado pela possibilidade de discussão do tema RSC no âmbito do PG, particularmente, ainda inexplorado, além de permitir uma avaliação da prática adotada pelas empresas na condução dessa iniciativa da ONU frente às suas estratégias de RSC e ao marketing social. A dissertação foi assim estruturada: esta seção introduz o tema e o objetivo da pesquisa. A próxima apresenta o PG e as teorias de RSC, *stakeholders* e marketing social. A seguir são apresentados os métodos da pesquisa, seguidos pelas análises, discussões e resultados alcançados. A dissertação é finalizada com a discussão das principais conclusões, as limitações e implicações do estudo e sugestões para futuras pesquisas.

1.1. Problema e objetivos de pesquisa

O objetivo principal deste estudo é verificar como o processo de desenvolvimento de políticas e ações de RSC tem sido conduzido pelas organizações, no âmbito de sua relação com o marketing social e tomando como base o PG. Para tanto, a pesquisa procurou responder as questões apresentadas a seguir.

1.1.1. Problema geral de pesquisa

Quais as conseqüências da assinatura do PG para as organizações nas ações de marketing social e RSC?

1.1.2. Questões de pesquisa

- 1 – Como se dá o processo de decisão, pela empresa, na adoção de uma postura socialmente responsável?
- 2 – Em que medida o desenvolvimento de programas sociais está ligado às estratégias organizacionais?
- 3 – Como as organizações têm observado a relação entre RSC e o marketing social?
- 4 – Como se desenvolve o processo de comunicação da RSC frente aos diversos *stakeholders*?
- 5 – Como os objetivos propostos pelo PG têm sido conduzidos dentro das organizações?

1.2. Objetivos

1.2.1. Geral

Identificar quais as conseqüências da assinatura do PG para as organizações nas ações de marketing social e RSC.

1.2.2. Específicos

1 – Entender como se dá o processo de decisão, pela empresa, na adoção de uma postura socialmente responsável.

2 – Verificar em que medida o desenvolvimento de programas sociais está ligado às estratégias organizacionais.

3 – Avaliar como as empresas têm observado a relação entre RSC e marketing social à luz do PG.

4 – Identificar como se desenvolve o processo de comunicação da RSC frente aos diversos *stakeholders*.

5 – Avaliar como os objetivos propostos pelo PG têm sido conduzidos dentro das organizações.

6 – Contribuir para a consolidação de um referencial teórico sobre a relação entre a efetividade dos programas sociais das organizações e o marketing social.

Após contextualização e exposição dos objetivos, questões de pesquisa e justificativas, iniciar-se-á, no próximo capítulo, a apresentação detalhada do PG, base em que o estudo foi desenvolvido.

CAPÍTULO 2

PACTO GLOBAL

2.1. Histórico e Conceitos

Em seu discurso realizado em janeiro de 1999, no Fórum Econômico Mundial, o então secretário geral da ONU, Kofi Annan, convocou os líderes do mercado mundial a participar de uma nova iniciativa voltada a contribuir e difundir os benefícios do desenvolvimento econômico mundial por meio de políticas e ações corporativas voluntárias (WILLIAMS, 2004, p.755).

A iniciativa chamava a atenção para a adoção de nove valores e princípios nas áreas de direitos humanos, direitos do trabalho e práticas ambientais. Kofi Annan (*apud* WILLIAMS, 2004) argumentou que os valores compartilhados fornecem um ambiente estável para um mercado globalizado, e que sem estes valores explícitos os negócios poderiam estar sujeitos ao protecionismo, populismo, fanatismo e terrorismo.

A inserção desses valores nas práticas corporativas torna-se necessária a partir do entendimento de que o mercado global apresenta significativa instabilidade, em consequência da ausência de pilares sociais e ambientais, e busca fornecer o equilíbrio entre desenvolvimento econômico e sustentabilidade global (KELL; LEVIN, 2003).

O secretário geral entendeu que enquanto a cidadania empresarial - também denominada de “responsabilidade empresarial”, “desenvolvimento sustentável” e “resultado triplo”, entre outros termos – estava emergindo como uma tendência no mundo dos negócios, não existia estrutura internacional para assistir às empresas no desenvolvimento e na promoção da gestão global com base em valores. Mediante a consolidação do PG em princípios aceitos internacionalmente, os participantes poderiam se sentir seguros de que suas ações seriam guiadas por valores universalmente sustentados e endossados (Organização das Nações Unidas, 2007, p.04).

Posteriormente ao pedido do secretário geral, o PG foi oficialmente lançado em um evento realizado na sede da ONU em 2000, que reuniu executivos seniores de 50 grandes empresas e líderes de organizações não-governamentais atuantes em direitos do trabalho, direitos humanos, meio ambiente e desenvolvimento sustentável. O secretário fez um apelo formal às organizações para trabalharem juntos à ONU no *lançamento de um Pacto Global de valores e princípios, que daria um rosto mais humano ao mercado mundial* (CETINDAMAR; HUSOY, 2007).

Inicialmente, o PG era constituído por nove princípios nas áreas de direitos humanos, trabalho e meio ambiente e, em 24 de Junho de 2004, durante o encontro dos líderes do PG, foi inserido o décimo princípio, relacionado a medidas anticorrupção, após ampla consulta aos participantes. O QUADRO 1 apresenta os dez princípios que compõem o PG, relacionando-os à área de atuação:

QUADRO 1 – Princípios do Pacto Global

Área	Princípio	
Direitos humanos	1	As empresas devem apoiar e respeitar a proteção de direitos humanos reconhecidos internacionalmente na sua área de influência
	2	Assegurar-se de sua não-participação em violações de direitos humanos
Relações de trabalho	3	As empresas devem apoiar a liberdade de associação e o reconhecimento efetivo do direito à negociação coletiva
	4	Apoiar a eliminação de todas as formas de trabalho forçado ou compulsório
	5	Apoiar a erradicação efetiva do trabalho infantil
	6	Apoiar a eliminação da discriminação no emprego
Meio ambiente	7	As empresas devem adotar uma abordagem preventiva para os desafios ambientais
	8	Desenvolver iniciativas para promover maior responsabilidade ambiental
	9	Incentivar o desenvolvimento e a difusão de tecnologias ambientalmente sustentáveis
Corrupção, extorção e suborno	10	As empresas devem combater a corrupção em todas as suas formas, incluindo extorção e suborno

Fonte: Elaboração própria com base em (<<http://www.ethos.org.br>>).

De acordo com Cetindamar e Husoy (2007), a motivação para criação do PG foi basicamente ética:

É evidente que o PG tem uma base sólida sobre os valores éticos e que não é facilmente relacionado com todos os argumentos invocados nas teorias éticas: enfatizando os *stakeholders*, concentrando-se em direitos universais, preocupando-se com o desenvolvimento sustentável com objetivo de atingir o bem comum (CETINDAMAR; HUSOY, 2007, p. 167).

Para Kell (2005, p. 71), a emergência do movimento anti-globalização antes da reunião, em 1999, da Organização Mundial do Comércio (OMC) e a crise financeira asiática do final dos anos 1990, forneceram o pano de fundo para a idealização do PG.

Kell e Ruggie (1999, p. 04) comentam que a relação entre mercado e sociedade, em nível global, está lentamente sendo remodelada. Esses fatores condutores da iniciativa do secretário geral foram ainda complementados pela necessidade da criação de uma nova era de cooperação entre a ONU e a comunidade empresarial, especialmente as corporações multinacionais, superando um “passado recente de desconfiança mútua” (KELL, 2005, p. 70).

A relação entre as empresas e a ONU tem sofrido alterações radicais desde sua criação em 1945. Entretanto, apesar dos esforços contínuos, a mudança de postura veio somente com a eleição de Kofi Annan, em 1996, pois sua liderança, pragmatismo e familiaridade com negócios foram fundamentais para responder a estes desafios (KELL, 2005, p. 71). Assim, a proposta de criação de um pacto, baseado no comprometimento mútuo, na cooperação mundial e na aprendizagem, de maneira voluntária e não impositiva pela ONU, favoreceu o envolvimento imediato e o rápido crescimento da iniciativa.

O secretário geral não define o PG como um conjunto de regulamentos ou um código de conduta para as empresas, mas como uma base para fóruns e diálogos em que haja aprendizagem mútua entre as empresas, promovida por exemplos de boas práticas (CETINDAMAR; HUSOY, 2007). O PG não pode resolver todas as deficiências do capitalismo global, mas pode dar uma contribuição significativa para a criação de uma estrutura de valores compartilhados e na mobilização das competências e recursos do setor privado (Kell; Levin, 2003, p. 152).

Também, o PG não é designado como um código de conduta, mas foi criado para servir como quadro de referência e diálogo para estimular as melhores práticas e buscar a convergência em torno de práticas empresariais com valores universalmente partilhados (Ruggie, 2002). Para Thérien e Pouliot (2006, p.55):

a missão do Pacto Global está enquadrada com base em dois objetivos primordiais. Primeiro, o pacto é uma iniciativa de cidadania corporativa e convida o setor privado ‘para abraçar, apoiar e aprovar’ um conjunto de valores fundamentais nas áreas de direitos humanos, direitos do trabalho, meio-ambiente, bem como medidas anticorrupção. Em segundo lugar, o Pacto Global constitui um fórum cujo objetivo é

facilitar a cooperação entre os vários agentes econômicos e sociais na arena global, a fim de promover valores da ONU.

O caráter voluntário e de auto-regulação proposto pelo PG tem como fundamento básico, segundo Kell e Levin (2003), a justificativa de que a participação voluntária das empresas em discussões nas áreas dos direitos humanos, direitos trabalhistas, degradação ambiental, anticorrupção, pode incentivar a inovação e a preocupação dentro destas áreas, de forma que a regulamentação não tem sido capaz de fazê-lo adequadamente e, assim, favorecendo o surgimento de um futuro mais sustentável e justo.

O Pacto Global procura oferecer uma estrutura contextual para encorajar a inovação, as soluções criativas e as boas práticas entre os participantes. O Pacto Global não substitui estruturas reguladoras ou outros códigos. De fato, o Pacto Global acredita que as iniciativas voluntárias e os sistemas reguladores se complementam, e quando combinados, fornecem um grande incentivo à ampla adoção da cidadania empresarial responsável (Organização das Nações Unidas, 2007, p.04).

Defendidos pela ONU, os conceitos de “aprendizado”, “diálogo” e “projetos de parceria” foram aceitos desde que o real valor pudesse ser acrescentado no campo já saturado de iniciativas voluntárias. Os sindicatos mundiais compartilhavam a opinião de que o pacto poderia agregar valor pela promoção do diálogo social em nível mundial, complementando os esforços para estabelecer legislações nacionais eficazes (KELL, 2005).

Finalmente, dando força ao ideal de geração de valor pela iniciativa voluntária e pelo esforço conjunto dos *stakeholders*, o secretário geral expôs: “Você não precisa esperar os governantes passarem novas leis. Você pode e deve agir agora, em seu próprio interesse. A sustentabilidade da globalização está em risco” (RUGGIE 2002, p. 01).

2.2. Rede de relacionamentos do PG

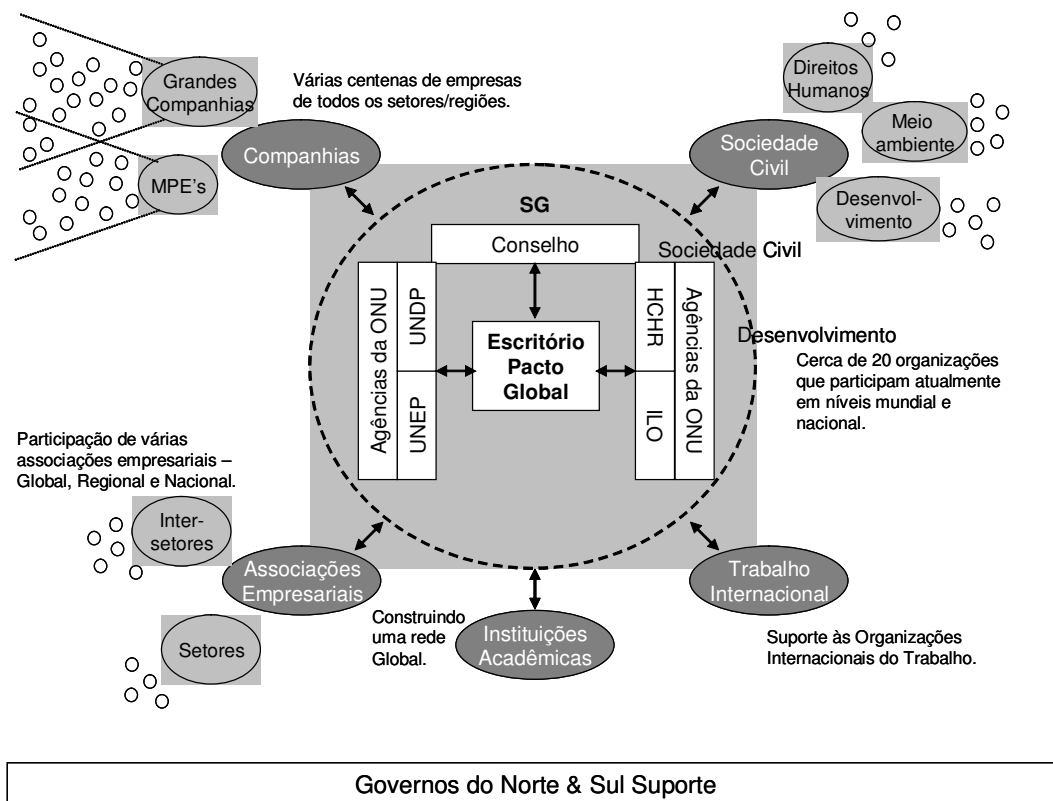
Todos os esforços lançados em torno do desenvolvimento da idéia de troca de experiências entre governos, empresas, sindicatos, organizações não-governamentais, dentre outros, foram suportados pela proposta de criação de uma rede de relacionamentos, capaz de produzir soluções práticas para problemas contemporâneos, tornar a economia mais auto-sustentável, alavancar o alcance da ONU e compartilhar boas práticas e aprendizagem.

A rede de relacionamento proposta pelo PG procura contribuir para uma economia mais estável, mais igualitária, fazendo, inclusive, com que seus princípios sejam parte integrante dos negócios (KELL, 2003, p. 151).

De acordo com Ruggie (2002), o PG une os atores sociais relevantes envolvidos, como: governos, que definiram os princípios em que a iniciativa está baseada; companhias, cujo comportamento o PG procura dar forma; trabalho, em cujas mãos ocorre o processo concreto da produção mundial; organizações não-governamentais, representando a maior parcela da comunidade dos *stakeholders*; e a ONU.

Kell e Levin (2003) ilustram, na FIGURA 1, a estrutura atual da rede de relacionamentos criada a partir do PG.

FIGURA 1 – Rede de Relacionamento do PG



Fonte: KELL; LEVIN (2003, p. 153)

O escritório do PG e as agências da ONU formam o núcleo da rede, com organizações acadêmicas, empresariais, de trabalho, e da sociedade civil circundando-o. Os governantes desempenham um papel auxiliar e de suporte, mas não participam diretamente da rede. O

escritório do PG tem, primeiramente, a função de facilitador da rede, mas depende fortemente da colaboração das quatro agências da ONU: *United Nations Development Programme* – UNDP; *United Nations Environmental Programme* – UNEP; *High Commissioner for Human Rights* – HCHR; e *International Labour Organization* – ILO, e se resguarda de uma orientação autoritária do secretário geral ou de seu conselho. As responsabilidades específicas deste conselho consistem em: (1) planejamento estratégico, (2) revisão de padrões e expectativas de participação, (3) liderança de iniciativas, uma vez que continua se expandindo em novos países e regiões, e (4) assegurar a integridade do PG (KELL; LEVIN, 2003).

2.3. PG no Brasil

O processo de desenvolvimento da iniciativa no Brasil iniciou-se no primeiro semestre de 2000, quando o Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social conduziu um processo de engajamento das empresas brasileiras ao desafio proposto pelo secretário geral da ONU. Naquele momento, 206 empresas brasileiras atenderam à convocação e tornaram-se signatárias do pacto (<<http://www.pactoglobal.org.br>>).

O Instituto Ethos apresentou proposta de realização do evento denominado “Diálogo empresarial sobre os princípios do PG”, que ocorreu em 2001. No encontro tiveram presentes mais de 300 representantes de empresas, de organizações da sociedade civil, do meio acadêmico, de jornalistas e de agências da ONU. Esse evento marcou o avanço do processo de discussão dos princípios do PG no Brasil. Em 2003, foi criado o Comitê Brasileiro do Pacto Global (CBPG), integrando instituições representativas dos participantes do PG: setor privado, sociedade civil organizada, academia, e organizações da ONU (<<http://www.pactoglobal.org.br>>).

O PG, no Brasil, busca atingir os seguintes objetivos (ONU, 2007):

- massificação dos seus princípios no país
- ampliação da adesão de empresas e organizações brasileiras
- apoio às empresas brasileiras para a implantação dos princípios
- promoção de troca de experiências e aprendizado dos princípios do PG
- exercício das funções de articulador internacional com as demais redes do PG e com o escritório em Nova Iorque

- promoção do vínculo entre os princípios do PG e os Objetivos de Desenvolvimento do Milênio¹
- assessoria ao presidente do CBPG

Contribuindo para o desenvolvimento dos objetivos do PG, a iniciativa oferece aos participantes a oportunidade de trabalhar nas seguintes ferramentas:

- **Diálogos de políticas:** reuniões convocadas pelo PG para tomada de decisões, com ênfase em questões específicas relacionadas à globalização e à cidadania empresarial. As reuniões articulam as empresas com as agências da ONU, as organizações do trabalho, as organizações não-governamentais e outros grupos, para produzir soluções para os problemas contemporâneos.
- **Redes locais:** incentivo à criação de comitês e redes no país/região, visando apoiar a implantação dos dez princípios; conduzir trocas de experiências e informações; congrega diálogos locais/regionais em questões da globalização; realizar projetos em parceria; e recrutar novas empresas signatárias.
- **Fórum de aprendizagem:** convite às empresas para compartilhar exemplos de boas práticas empresariais no portal do PG na *internet*. Além disso, os participantes são encorajados a desenvolver estudos e análises de casos detalhados, e a utilizá-los para as atividades de aprendizagem nos mundos empresarial e acadêmico.
- **Projetos em parceria:** o PG encoraja as empresas a participar de forma conjunta em projetos com as agências da ONU e organizações da sociedade civil alinhadas com os objetivos de desenvolvimento da ONU.

No Brasil, o PG é composto por duas instâncias principais:

¹ Acordo firmado por líderes de 191 nações, durante realização da reunião da Cúpula do Milênio, em Nova Iorque, em 2000, em que oficializaram um pacto para tornar o mundo mais solidário e mais justo, até 2015. O pacto foi organizado pela ONU e baseia-se no atingimento de oito objetivos: 1 – erradicar a extrema pobreza e a fome; 2 – educação básica de qualidade para todos; 3 – promover a igualdade entre os sexos e a autonomia das mulheres; 4 – reduzir a mortalidade infantil; 5 – melhorar a saúde das gestantes; 6 – combater o HIV/AIDS, a malária e outras doenças; 7 – garantir a sustentabilidade ambiental; 8 – estabelecer parcerias para o desenvolvimento (<<http://www.odm.org.br>>).

- **Rede do PG:** plataforma mais ampla de envolvimento, composta por todos os participantes do PG no país. Para apoiar as atividades do PG no Brasil é necessário fazer parte da rede;
- **CBPG:** um grupo menor, representativo de organizações e empresas, que deve orientar, facilitar e encorajar as signatárias e outras partes interessadas a fazer parte do pacto e desenvolver programas relacionados aos dez princípios. Participam do comitê: agências da ONU; entidades empresariais; organizações de trabalhadores; organizações da sociedade civil que trabalham com os temas direitos humanos, direitos do trabalho, meio ambiente e/ou combate à corrupção; instituições de ensino; organizações da sociedade civil que trabalham com o tema RSC.

2.4. Críticas ao PG

Williams (2004) ao discorrer sobre o tema em seu artigo referenciando o PG, o descreve detalhadamente e aponta questionamentos e discussões. Para ele, existem duas categorias de críticas sobre o tema e as duas precisam ser levadas em consideração. O autor menciona que alguns acadêmicos com importantes contribuições em pesquisas sobre códigos de conduta vêem o PG como outro código sem acompanhamento/prestação de contas, relação de documentos públicos sem substância. Como alguém sabe que aquele negócio que está caminhando para seguir os princípios do PG está realmente seguindo? (WILLIAMS, 2004, p. 757).

O Pacto Global não é um instrumento de regulação – ele não ‘polícia’, impõe ou mede o comportamento ou as ações das companhias. Em vez disso, o Pacto Global acredita na responsabilidade pública, transparência e no interesse próprio e esclarecido das empresas, organizações do trabalho e sociedade civil para iniciar e compartilhar, substancialmente, ações que satisfaçam as bases dos princípios do Pacto Global (<<http://www.unglobalcompact.com>>).

Na visão de Williams (2004), a crítica fundamental ao PG provém das organizações não-governamentais e outros críticos da economia globalizada. Esses importantes grupos não acreditam que a globalização trará desenvolvimento para os países pobres de forma autêntica e independente, mesmo as empresas aderindo ao PG.

Contraopondo, Kell (2005, p.71) debate sobre a dicotomia desnecessária entre o voluntarismo e a regulação, apresentando inicialmente que, de um lado, os representantes das organizações somente estariam dispostos a participar com a ONU em um programa voluntário. Os conceitos de aprendizado, diálogo e projetos de parceria foram aceitos, provados que o real valor poderia ser adicionado em um campo já cheio de iniciativas voluntárias.

A maior crítica ao PG pelas organizações contra a globalização refere-se ao que o PG não é, ou seja, um modelo de regulação e monitoramento ou um código de conduta com critério de desempenho, tendo como objetivo central a promoção de mudanças nas organizações pelo aprendizado, e não pela regulação. Diferentemente das usuais ferramentas utilizadas, o PG tem adotado a aproximação pelo aprendizado para induzir a mudança corporativa, opondo-se à maneira tradicional de regulação (RUGGIE, 2002, p. 05).

Ruggie (2002) expressa, ainda, que a adoção dessa forma de atuação é justificada, basicamente, pela dificuldade da assembléia geral em adotar um único código que atenda a todos, pelos custos financeiros e logísticos envolvidos em processos de regulação e monitoramento num âmbito global e pela provável não-aceitação do mundo dos negócios a um código de conduta imposto pela ONU.

A adoção de um sistema de promoção da RSC sem a definição de um padrão único, permite que as organizações se adaptem às suas realidades, como descreve Ruggie (2002, p. 05): a maior vantagem da aproximação pelo *network* do PG é sua capacidade de responder às complexas e rápidas mudanças do ambiente. Nota-se, contudo, que o PG apresenta-se como uma ferramenta de promoção de RSC de características distintas desde sua base estrutural até a sua forma de implementação e controle, destacando-se pela auto-regulação defendida como fator fundamental de aproximação dos envolvidos que possibilita o sucesso do programa. Entretanto, essa característica (auto-regulação) e seu pouco tempo de desenvolvimento geram inúmeros debates em torno do assunto.

No capítulo seguinte, serão apresentadas as teorias dos *stakeholders*, de RSC e de marketing social, que irão subsidiar a análise da pesquisa.

CAPÍTULO 3

REFERENCIAL TEÓRICO

São apresentados, neste capítulo, os conceitos teóricos que embasaram o desenvolvimento da dissertação. Inicialmente, são discutidos os conceitos de *stakeholder*, assim como o entendimento das principais questões acerca da teoria dos *stakeholders* e de sua relação com os objetivos sociais da organização. Na segunda parte, apresenta-se o tema RSC, sua evolução histórica desde o surgimento, ressaltando as diferentes interpretações quanto às funções da organização frente às necessidades e expectativas da sociedade. Por fim, a terceira parte é destinada a uma abordagem dos conceitos de avaliação mercadológica e marketing social das políticas e ações de RSC, bem como do comportamento das organizações frente às necessidades de ações sociais e de manutenção de seu desempenho.

3.1. Teoria dos *stakeholders*

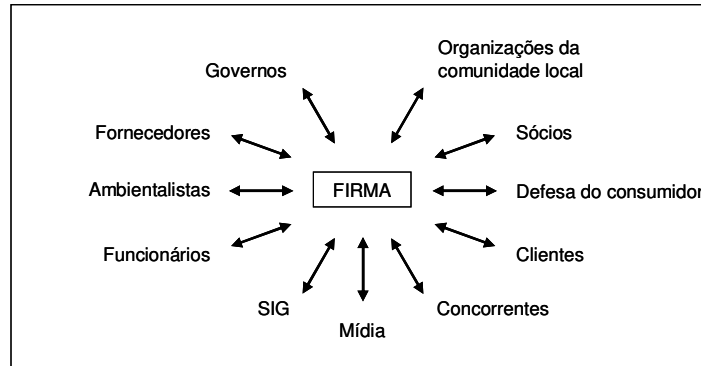
Muitas discussões têm sido geradas nas últimas décadas a respeito dos limites de atuação das empresas no âmbito de suas obrigações de responsabilidade social.

Iniciando com a perspectiva de Friedman, em 1962, da primazia do *shareholder*, cujo único destaque foi dado à responsabilidade da empresa para com seus sócios, e se deslocando para a perspectiva do *stakeholder*, um conceito ampliado que trata das obrigações da empresa com todas as partes interessadas, não só proprietários (MUNILLA; MILES, 2005, p. 371).

Madariaga e Valor (2007, p. 425) confirmam o histórico em torno da teoria dos *stakeholders*, ressaltando o período iniciado na década de 80, e enfatizam que tais discussões surgem como uma consequência do debate sobre a responsabilidade social das empresas.

Freeman (1984) conceitua *stakeholder* como qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou é afetado pela realização dos objetivos da empresa, conforme mostra a FIGURA 2.

FIGURA 2 – *Stakeholders* de uma Firma



Fonte: Freeman (1984, p. 46)

A teoria dos *stakeholders* é justificada na literatura, de forma explícita ou implícita, que correspondem diretamente a três abordagens: descritiva, instrumental e normativa. Descritiva, na tentativa de mostrar que os conceitos embutidos na teoria correspondem à realidade observada. Instrumental, buscando provar a ligação entre os participantes e a gestão do desempenho empresarial. Normativa, baseada em conceitos subjacentes como "direitos" individuais ou de grupo, "contrato social", ou utilitarismo (DONALDSON; PRESTON, 1995).

Todavia, Donaldson e Preston (1995) ressaltam que os conceitos são explicados e utilizados por diversos autores de maneiras muito diferentes e apoiados (ou criticados) com diversas e, muitas vezes, contraditórias evidências e argumentos.

De acordo com Pirsch, *et al* (2007), a teoria dos *stakeholders* sugere que a sobrevivência e o sucesso organizacional estão relacionados à superação tanto de seus objetivos econômicos (maximização dos lucros) como dos não-econômicos (desempenho social), objetivos estes que devem ir ao encontro das necessidades dos vários *stakeholders* da empresa.

Entretanto, a dificuldade existente da mensuração desses objetivos não-econômicos, como o desempenho social da empresa, pode se tornar um obstáculo na promoção de programas e políticas sociais frente aos diversos interesses da organização.

Os gerentes são treinados na gestão dos processos de produção, marketing, finanças, contabilidade, recursos humanos. Gestores entendem o sentido de responsabilidade no contexto destas disciplinas funcionais, e compreendem o sentido de responsabilidade pelos resultados de suas decisões (CLARKSON, 1995, p. 98).

A distinção entre questões de *stakeholders* e questões sociais pode fortalecer a importância do investimento nos programas de RSC:

é necessário estabelecer uma distinção entre questões referentes aos *stakeholders* e as questões referentes aos problemas sociais, pois empresas e seus gestores gerem as relações com os seus parceiros, e não com a sociedade. É necessário realizar análises ao nível adequado: institucionais, organizacionais ou individuais. Em seguida, é possível analisar e avaliar tanto o desempenho social de uma empresa quanto o desempenho de seus gestores na gestão de suas responsabilidades e relacionamentos com seus *stakeholders* (CLARKSON, 1995, p. 100).

O QUADRO 2 mostra os diversos níveis de análise, ressaltadas as diferenças entre questões sociais e de relação com os *stakeholders*:

QUADRO 2 – Níveis de Análise

Objeto de Análise	Nível de Análise		
RSC e responsividade	Institucional	Negócio	Sociedade
Desempenho social corporativo	Organizacional	Corporativa	Grupos de <i>stakeholders</i>
Gestão de <i>stakeholder</i>	Individual	Gestores	Questões/ Relacionamentos

Fonte: Clarkson (1995, p. 104)

Segundo o QUADRO 2, o nível das empresas e da sociedade é visto como o nível institucional, que é o nível adequado para a discussão de RSC e responsividade. O nível organizacional é identificado como o da corporação e dos seus grupos de *stakeholders*, o nível adequado para a análise e avaliação do desempenho social corporativo. O nível individual é visto como aquele dos gestores que administram questões e relacionamentos com *stakeholders*, o nível apropriado para análise e avaliação da gestão do desempenho.

Para Phillips, *et al* (2003, p. 480 e 481), a teoria dos *stakeholders* é uma teoria de gestão organizacional e ética. É distinta, porque assume costumes e valores explicitamente como um elemento central da gestão das organizações.

Em seu artigo, Preston e Sapienza (1990) expressam que raros discípulos sobreviventes de Milton Friedman continuam a defender a teoria de que existem corporações inteiramente em benefício dos seus acionistas, desconsiderando o ponto de vista gerencial referente aos outros envolvidos, ou grupos de *stakeholders*.

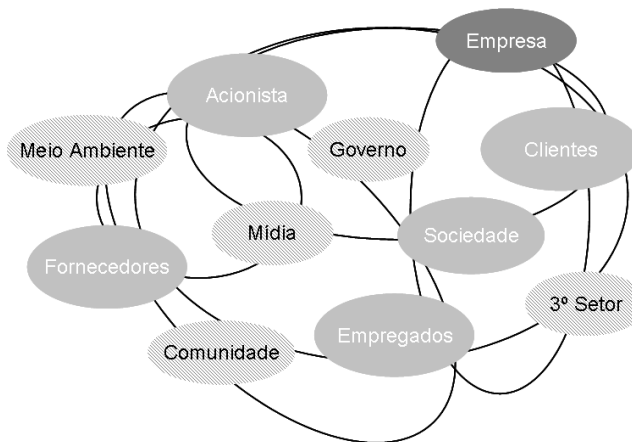
Entretanto, Preston e Sapienza (1990) debatem a dificuldade de obtenção do equilíbrio entre os interesses de todos os envolvidos, argumentando que a identificação dos *stakeholders*, quantidade e diversidade, têm um impacto significativo sobre os conceitos e mecanismos de equilíbrio a serem utilizados.

Nessa visão, Clarkson (1995, p. 106) define *stakeholder* como

peças ou grupos que têm, ou reivindicam propriedade, direitos ou interesses na empresa e em suas atividades, passadas, presentes ou futuras. Tais direitos ou interesses alegados são o resultado de transações com, ou ações tomadas pela, corporação, sendo jurídica ou moral, individual ou coletiva.

A FIGURA 3 ilustra, de acordo com Instituto Ethos (2004), as dimensões em que as empresas vivem. Os *stakeholders* se situam nas diversas camadas, caracterizadas pela natureza das formas de fazer valerem os interesses de cada um. Com os *stakeholders* de mercado, as relações se regem principalmente pela competição; com os da sociedade, pela cooperação. Os *stakeholders* impõem seus interesses. Os indivíduos que trabalham nas empresas buscam o atendimento de suas necessidades e anseios de vida. Nesse ambiente, as dimensões formam um todo.

FIGURA 3 – Relação entre *stakeholders*



Fonte: Instituto Ethos (2004)

Stakeholder não é sinônimo de *shareholder*. O objetivo econômico e social da empresa é de criar e distribuir riqueza e valor agregado a todos os seus principais *stakeholders*, sem favorecer um grupo em detrimento de outros (CLARKSON, 1995, p. 112).

O intuito do PG é provocar, por meio da iniciativa voluntária e da troca incessante de informações em nível global, a ação de todos os *stakeholders*, dentro de cada limite, na promoção da melhoria do bem estar social e das condições de trabalho. Essa rede de relacionamentos que se forma entre os diversos *stakeholders* das organizações torna-se a estrutura principal do sucesso do PG pela percepção de que a liberdade de ação em cada organização, país, região e a constante divulgação das experiências pode multiplicar as iniciativas e criar maior sinergia nos diversos públicos.

A definição clara de quais são os *stakeholders* e que formas de atuação são possíveis, pode favorecer o direcionamento dos esforços de maneira mais eficiente e com melhores resultados, evitando a distorção entre responsabilidades das empresas, organizações não-governamentais, governos e dos próprios indivíduos no ambiente em que vivemos. No item seguinte, será apresentado o conceito de RSC que discute os limites e as formas de atuação das organizações.

3.2. Responsabilidade social corporativa

As discussões sobre RSC têm se tornado cada vez mais comuns no mundo atual, em que a preocupação com o bem-estar social e com o meio ambiente surgem como fatores fundamentais para a manutenção da existência. Nesse contexto, a conceituação clara do termo responsabilidade social torna-se fundamental para o entendimento do assunto.

De acordo com uma das primeiras organizações criadas no Brasil, voltada à discussão do tema RSC, a Associação dos Dirigentes Cristãos de Empresas (ADCE), o conceito de responsabilidade limitada das empresas começa a mudar quando, nos anos 1960, justificado pelo repúdio da população americana e européia à guerra do Vietnã, inicia-se um movimento de boicote a algumas empresas ligadas ao conflito. Neste momento, surge uma preocupação e, conseqüentemente, uma exigência da sociedade por uma nova postura ética das empresas, que culminou na elaboração e divulgação anual de relatórios com informações de caráter social e ético que desdobraram no que hoje se chama de balanço social (<<http://www.adce.org.br>>).

Segundo Prout (1975, p. 19),

o pensamento pós-industrial sugere uma orientação mais comum, com ênfase na criação de uma harmonia social maior, a auto-atualização como uma busca pessoal, um desprezo proporcional pela fortuna pessoal, e uma abordagem mais burocrática no trabalho. Na base desta nova ordem está o pressuposto de igualdade dos resultados e ênfase na qualidade em vez de quantidade.

Carroll (1991) expõe que teóricos e práticos têm se esforçado para estabelecer uma definição comum do conceito de RSC por 30 anos. Em 1960, Keith Davis sugeriu que a responsabilidade social refere-se, para os empresários, a decisões e ações tomadas por razões, pelo menos parcialmente, fora dos interesses econômicos ou técnicos diretos da empresa (CARROLL, 1991, p. 39). Por volta da mesma época, Eells e Walton (1961) argumentaram que a RSC refere-se a problemas que surgem quando o empreendimento corporativo atua na cena social, e os princípios éticos que devem reger as relações entre a corporação e a sociedade.

O QUADRO 3 apresenta alguns dos principais marcos históricos no desenvolvimento da RSC no Brasil e no mundo, desde a década de 1920 até a aprovação da Carta da Terra pela ONU, em 2002.

QUADRO 3 - Marcos históricos de responsabilidade social

ANO	MARCO HISTÓRICO
1920	Criação da “Liga das Nações”, para promover a paz e a segurança mundiais no pós-guerra.
1948	A ONU publica a declaração universal dos direitos humanos.
1960	Formação do Clube de Roma
1972	Publicado “Os Limites do Crescimento”, pelo Clube de Roma, com foco na insustentabilidade do modelo de produção e consumo vigentes. Realizada a Conferência de Estocolmo.
1977	Criada a lei do balanço social, na França, contemplando os direitos humanos no trabalho.
1983	Lançado o prêmio ECO pela Câmara Americana, para valorizar projetos sociais de empresas.
1984	Primeiro balanço social é publicado no Brasil; a circulação começa dentro da empresa e se espalha pelos clientes.
1986	Criada a Fundação Instituto de Desenvolvimento Empresarial e Social (FIDES), com foco na humanização das empresas e sua integração com a sociedade, com base em princípios éticos. Ocorre o desastre de Chernobyl (na União Soviética).
1989	É fundado o “ <i>The Natural Step</i> ”, na Suécia.
1991	Começam a ser desenvolvidos os critérios de excelência do Prêmio Nacional de Qualidade (PNQ).
1992	Realizada a conferência da ONU sobre o meio ambiente e desenvolvimento, no Rio de Janeiro – criação da Agenda 21. O Clube de Roma republica “Além dos Limites”, um relatório que apresenta os prejuízos provocados pelo homem no meio ambiente e a incapacidade de regeneração da natureza.
1993	Lançada a certificação ambiental <i>International Organization for Standardization</i> (ISO 14000). Fundado o <i>Forest Steward Council</i> (FSC), para dispor sobre o uso sustentável das florestas.
1996	Criada a norma <i>British Standards</i> (BS 8000): gestão da segurança e da saúde no trabalho.
1997	Criada a <i>Global Reporting Initiative</i> (GRI), para relatar atividades sustentáveis das firmas.

	Desenvolvido o modelo de balanço social do Ibase. Formalizado o protocolo de Kyoto, em conferência da ONU, no Japão.
1998	Início da aplicação da norma <i>Social Accountability</i> 8000 (SA 8000). Criado o Instituto Ethos, dedicado à promoção da RSC.
1999	Kofi Annan lança as bases do PG: primeira proposta da ONU sobre RSC. Entra em vigor a <i>Occupational Health and Safety Assessment Series</i> (OHSAS 18001). Aprovados os princípios de governança corporativa da Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico (OCDE). Lançada a norma <i>AccountAbility</i> 1000 (AA 1000): assegurar a qualidade dos relatórios contábeis, éticos e sociais. Nasce o Projeto Sigma: reúne as ferramentas num único guia orientativo para as empresas.
2000	Criados os indicadores Ethos de RSC. Lançadas as diretrizes para relatórios de sustentabilidade, revisadas e atualizadas durante o Encontro Mundial para o Desenvolvimento Sustentável. Lançado oficialmente o PG. Realizada a Cúpula do Milênio, de onde saíram as metas do milênio. Origem da série <i>International Organization for Standardization</i> 9000 (ISO 9000:2000). Publicados os indicadores <i>Calvert-Henderson</i> , que medem a qualidade de vida de um país.
2001	Lançado modelo do balanço social do Instituto Ethos.
2002	A ONU aprova a Carta da Terra, que pretende ter a abrangência da declaração dos direitos humanos.

Fonte: Elaboração própria com base em (<<http://www.sigmaproject.com>>).

A responsabilidade social, por si só, não pode levar o fardo dos muitos desafios da globalização. Mas o setor corporativo pode avançar em sua própria - e coletiva – causa, abraçando valores universais e preocupações em sua própria esfera corporativa, e os tecendo em relações globais de mercado (RUGGIE, 2002, p. 04).

A teoria dos *stakeholders* e as atividades de responsabilidade social corporativa têm sido ligadas pela demonstração de que a relação entre a descoberta social e o desempenho econômico-social é composta por três dimensões: o poder dos *stakeholders*, a postura estratégica da empresa, e o desempenho econômico, passado e presente, da companhia (PIRSCH, *et al*, 2007, p. 127).

A relação entre desempenho social e desempenho econômico é complexa. A correlação positiva poderia implicar que, somente fazendo o que deve ser feito as empresas poderiam pagar o luxo de um desempenho social acima da média, mas também poderia indicar que a gestão da companhia é tratar eficazmente com seus *stakeholders* externos e suas várias demandas (ULLMANN, 1985, p. 541).

Quando a relação entre negócio e sociedade é considerada, enfrentam um conflito de interesses entre maximizar valor aos acionistas (*shareholders*) e aos *stakeholders*. Por um lado, há reivindicações de que a RSC ajude nos objetivos que produzam lucros a longo prazo, e de outro lado, reivindicações que a RSC seja um passo para uma sociedade decente, visto que as companhias estão fazendo o que é eticamente correto (CETINDAMAR; HUSOY, 2007).

Sob o ponto de vista de Carroll (1991), para que a RSC seja aceita pela consciência empresarial, deve ser enquadrada de forma que ações de todas as áreas de responsabilidade estejam incluídas e sugere que quatro tipos de responsabilidades sociais constituam a RSC total: econômica, legal, ética e filantrópica, (CARROLL, 1991, p. 40). Estas quatro categorias de responsabilidades foram descritas como uma pirâmide, demonstrada pela FIGURA 4. Carroll (1991) ressalta ainda que todos estes tipos os responsabilidades sempre existiram, em certa medida, mas só nos últimos anos que a ética e a filantropia têm tido um lugar significativo.

FIGURA 4 – Pirâmide da responsabilidade social corporativa



Fonte: Carroll (1991, p. 42)

A FIGURA 4 retrata os quatro componentes da RSC, que têm como base o desempenho econômico. Ao mesmo tempo, espera-se das empresas o cumprimento da lei, porque a lei é a codificação social do comportamento aceitável e inaceitável. Em seguida, a organização tem a responsabilidade de ser ética, que em seu fundamento, é a obrigação de fazer o que é esperado e não fazer o que é proibido pelos membros da sociedade, mesmo não possuindo uma codificação legal, visando evitar ou minimizar prejuízos aos *stakeholders* (trabalhadores, consumidores, meio ambiente, e outros). Finalmente, espera-se das empresas um bom comportamento corporativo cidadão, considerado como responsabilidade filantrópica, em que se espera que as empresas venham a contribuir com recursos financeiros e humanos para a comunidade e para a melhoria da qualidade de vida (CARROLL, 1991).

Em resumo, o total de RSC das empresas vincula o cumprimento simultâneo das responsabilidades econômicas, legais, éticas e filantrópicas. Em termos mais pragmáticos e gerenciais, a empresa socialmente responsável deveria se esforçar para gerar lucro, obedecer as leis, ser ética e ser uma empresa cidadã (CARROLL, 1991).

A RSC deve ser avaliada também sob a ótica do marketing e dos impactos gerados em sua imagem frente aos seus diversos *stakeholders*. A discussão em torno do assunto sugere que os negócios estão ligados à RSC, no mínimo, adotando valores e normas juntamente com seus processos organizacionais para minimizar seus impactos negativos e maximizar os impactos positivos em importantes questões dos *stakeholders*, podendo estes últimos, serem agrupados em comunidades formais ou informais que compartilham um certo número de valores e normas sobre comportamentos empresariais (MAIGNAN, *et al*, 2005).

Um importante aspecto de muitas iniciativas de RSC é o efeito da rede de relacionamentos que resulta das interações provocadas por essas iniciativas. Suas práticas envolvem disseminação de informações [...] possibilitando que as companhias aprendam por meio de exemplos da “vida real” sobre como outras empresas têm conduzido seus projetos de RSC (CETINDAMAR; HUSOY, 2007).

Cultivar uma cultura amigável com seus *stakeholders*, sendo responsáveis por aquelas necessidades comuns, pode ser uma fonte de vantagem competitiva para uma empresa (LEAP; LOUGHRY, 2004). O nível de RSC de uma organização pode ser avaliado, examinando os impactos nas questões concernentes a todos *stakeholders* definidos (MAIGNAN, *et al*, 2005).

O item seguinte apresenta os conceitos relacionados ao marketing que darão suporte ao entendimento da sua relação com a RSC.

3.3. Marketing: conceitos e fundamentos

Para melhor entendimento do capítulo, que trata da relação entre a estratégia de marketing das organizações e suas ações de RSC, torna-se necessária a apresentação de alguns conceitos como marketing social, imagem e reputação, orientação para o mercado e relacionamento.

3.3.1. Marketing e marketing social

Numa visão inicial, o conceito de marketing se apresenta como o processo em uma sociedade em que a estrutura da procura por bens e serviços econômicos é antecipada ou estendida e satisfeita através da concepção, promoção, troca e distribuição física de tais bens e serviços (*MARKETING STAFF OF THE OHIO STATE UNIVERSITY*, 1965, p. 43).

Kotler e Zaltman (1971, p. 04) contribuem reforçando que marketing não ocorre a menos que haja duas ou mais partes, cada uma com algo para trocar, e ambas capazes de realizar comunicações e distribuição.

Esse conceito foi evoluindo ao longo dos anos e, segundo Vargo e Lusch (2004) uma nova lógica de marketing emerge, em que existe para fornecer processos tanto sociais como econômicos, incluindo uma rede de relacionamentos para fornecer competências e conhecimentos a todos os *stakeholders*.

Esta lógica está na definição de marketing, desenvolvida pela Associação Americana de Marketing, em que o marketing é colocado como uma função organizacional e um conjunto de processos para criar, comunicar e fornecer valor para os clientes e para gerenciar o relacionamento com os clientes de modo a beneficiar a organização e os seus *stakeholders* (HUNT, 1976).

Esta definição enfatiza a importância da prestação de valor e da responsabilidade do marketing em poder criar relacionamentos significativos que ofereçam benefícios para todos os *stakeholders* relevantes. Com base nessas observações, há uma necessidade do marketing em desenvolver mais de uma orientação para os *stakeholders*, em vez de uma estreita orientação para o cliente (MAIGNAIN, *et al*, 2005).

Com relação ao marketing social, segundo Andreasen (1994), ainda na década de 1960, estudiosos escreveram e realizaram pesquisas sobre temas que hoje seriam considerados marketing social. Mas a primeira definição formal foi elaborada por Kotler e Zaltman (1971), em que o marketing social é tido como desenho, implementação e controle de programas calculados para influenciar a aceitabilidade das idéias sociais e envolve considerações de

planejamento do produto, preço, comunicação, distribuição e pesquisa de marketing (KOTLER; ZALTMAN, 1971, p. 05).

Bloom e Novelli (1981) complementam argumentando que o marketing social é tratado como uma atividade que pode ser exercida tanto por organizações com fins lucrativos, como por organizações públicas e sem fins lucrativos.

O termo marketing social é, por vezes, erroneamente usado para se referir apenas ao aspecto promocional de múltiplos componentes de intervenções ou para campanhas que são puramente comunicações de base (MCDERMOTT, *et al*, 2005, p. 546).

O marketing social é a adaptação das tecnologias de marketing a programas concebidos para influenciar o comportamento voluntário do público-alvo para melhorar o seu bem-estar pessoal e dentro da sociedade da qual faz parte. O autor ainda ressalta que marketing social não é uma teoria ou um único conjunto de técnicas, mas um processo para desenvolvimento de programas de mudança social, segundo a percepção de Andreasen (1994).

Para Kotler e Roberto (1992, p. 25):

Marketing social é uma estratégia de mudança de comportamento. Ele combina os melhores elementos das abordagens tradicionais da mudança social num esquema integrado de planejamento e ação e aproveita os avanços na tecnologia das comunicações e na capacidade de marketing.

O conceito de marketing social também é discutido pela Associação Americana de Marketing que o define como marketing designado para influenciar o comportamento de um público-alvo em que os benefícios do comportamento são destinados pela empresa, principalmente, para o mesmo público ou para a sociedade em geral e não em benefício próprio (<<http://www.marketingpower.com>>).

Kotler e Zaltman (1971) argumentam que o marketing social, tipicamente, tem de lidar com um mercado de crenças e valores, enquanto que marketing de negócios frequentemente lida com preferências e opiniões superficiais e, complementam, mostrando que marketing social é uma idéia muito maior que publicidade social ou até mesmo comunicação social (KOTLER; ZALTMAN, 1971, p. 5).

As campanhas de marketing social corporativo são notavelmente voltadas para influenciar o comportamento de um público, mesmo que para isso se utilize a construção da consciência e de recursos educacionais, para alterar crenças e atitudes (OLIVEIRA; SILVA, 2006, p. 5).

Ainda dentro do tema, Oliveira e Silva (2006, p. 5) ressaltam que:

a estratégia de marketing social corporativo tem como alvo campanhas que envolvam questões específicas da sociedade, principalmente nas áreas de saúde, segurança, meio ambiente e envolvimento comunitário, com a finalidade de despertar a percepção para a causa, estimular a revisão de conceitos e incentivar o interesse pela mudança.

Por fim, Welzel e Borba (2004, p. 4) esclarecem que o ideal do processo de marketing social é que a empresa atue dentro do seu espectro de atuação, ou caso contrário, estaria entrando em uma área desconhecida e para tanto teria que se especializar.

3.3.2. Reputação e Imagem

A literatura tem dado atenção especial às relações entre as ações de RSC, a reputação e o desempenho financeiro da organização, a percepção do consumidor quanto à qualidade dos produtos, a moral dos trabalhadores, produtividade, recrutamento e retenção, características da empresa, bem como seu acesso ao capital (BRAMMER; PAVELIN, 2006).

Segundo Maignan, *et al* (2005), a identidade corporativa e a reputação, ambos importantes para o marketing, são criadas por ações da empresa e pela comunicação com seus *stakeholders*. Neste contexto, a reputação é definida por Fombrum (*apud* BRAMMER; PAVELIN, 2006) como uma representação perceptiva das ações passadas e perspectivas de ações futuras da companhia que descrevem o comportamento global da empresa quanto aos seus principais constituintes, quando comparado com os principais concorrentes.

A reputação atual da empresa é determinada pelos sinais que os públicos recebem relativos ao seu comportamento, seja diretamente pela empresa ou através de outros canais de informação, tais como a mídia ou o mercado acionário, ressaltam Brammer e Pavelin (2006, p. 437).

Dando ênfase à importância da reputação na estratégia da organização, Mitchell, *et al* (1997) argumentam que os *stakeholders* (tais como acionistas, funcionários, consumidores, grupos de

pressão, governo e reguladores), que não consideram a empresa como legítima, têm o poder de condenar a reputação da organização e seu desempenho social sobre os gestores, ou, pelo menos, dificultar a execução da estratégia empresarial.

Assim, as ações de RSC tornam-se um importante recurso de manutenção da reputação da empresa, como descrevem Brammer e Pavelin (2006, p. 436):

Demonstrar um elevado grau de responsabilidade social pode, portanto, necessitar de um variado leque de atividades (incluindo o engajamento em atividades filantrópicas, a redução dos impactos ambientais, bem como a introdução de práticas que dão mais força aos empregados), cada uma das quais pode ter um impacto na reputação, individualmente percebido (Brammer; Pavelin, 2006, p. 436).

Brammer e Pavelin (2006) ressaltam ainda que o efeito do desempenho social de uma empresa em sua reputação é determinado, principalmente, pelo ajuste entre as características específicas de cada setor de negócio e o tipo de desempenho social demonstrado pela mesma.

As exigências são cada vez maiores entre os *stakeholders* das empresas (clientes, funcionários, acionistas) e os líderes da opinião pública (políticos, jornalistas, organizações não-governamentais) por uma transparência maior das empresas, segundo Ogrizek (2001, p. 218).

Ainda nesse sentido, Brammer e Pavelin (2006) argumentam que a força e a direção da relação entre a reputação corporativa e o desempenho social podem estar subordinadas à atividade que a empresa está envolvida, ressaltando que o ambiente industrial está correlacionado com uma forte pressão institucional e de outros *stakeholders*.

Por fim, Fombrun e Shanley (1990) expõem que o requisito essencial para a reputação da organização está na definição de ações atuais, com base na antecipação dos resultados que serão provocados por essas ações, evitando ou prevenindo-se quanto a possíveis condicionamentos futuros.

No contexto da relação entre as ações de RSC e a reputação das organizações, deve ser considerada também a influência da imagem, que, segundo a Associação Americana de Marketing, é definida como a percepção do consumidor quanto a um produto, instituição, marca, empresa, ou pessoa que pode ou não corresponder com a 'realidade' ou 'atualidade' e

complementam que para fins de marketing, a imagem do que é pode ser mais importante do que aquilo que realmente é (<<http://www.marketingpower.com>>).

As imagens, enquanto representações, são provavelmente o principal conteúdo do pensamento humano. Elas constituem um dos materiais intelectuais mais importantes do homem, sendo capazes de influenciar e direcionar o comportamento das pessoas (TONI; SCHULER, 2004, p. 01).

Com base na análise de diversos autores, Toni, *et al* (2004) apresentam o conceito de imagem sob três perspectivas inter-relacionadas: imagens como representações mentais, que se referem às representações internas ou modelos mentais que são utilizados no processamento de informações; imagens como representações sociais, que são construções ideológicas determinadas pela história e pela sociedade; e, imagem na perspectiva do marketing, identificando-se como a soma de convicções, atitudes e impressões que uma pessoa ou grupo tem sobre um objeto (serviço ou produto, loja, corporação, marca).

Numa perspectiva mercadológica, Barich e Kotler (1991) apresentam quatro tipos de imagem: a da marca (como as pessoas percebem uma marca particular em relação às suas concorrentes); a dos produtos (como as pessoas vêem uma determinada categoria de produtos); a de marketing (a forma como é vista a qualidade da oferta e mix de marketing da organização); e a imagem corporativa (como as pessoas percebem a empresa como um todo).

De acordo com Toni e Schuler (2004, p. 01),

as imagens são capazes de influenciar e direcionar o comportamento das pessoas como um conjunto de representações, impressões, convicções e redes de significados de um objeto armazenado na memória de forma holística, podendo ser configurada a partir de um sortimento de elementos funcionais, simbólicos, cognitivos e emocionais.

Nesse contexto, “as tentativas das marcas em adotar um componente social - para abraçar um estilo de vida - é dar aos consumidores uma alavanca para influenciar o comportamento das empresas que estão por detrás deles”. (*THE ECONOMIST*, 2001)

Algumas empresas já adquiriram vantagem competitiva através da construção de marcas que abraçam e incentivam valores fundamentais com base em um componente de cidadania

(WILLMOTT, 2003). O que é certo é que uma marca cidadã não é construída com truques de relação pública e que um sistema transparente de acompanhamento do desempenho das atividades de RSC é crucial para garantir a credibilidade das marcas corporativas responsáveis (OGRIZEK, 2001, p. 222).

Finalmente, Winters (1986), após realizar estudo com base na indústria de combustíveis dos EUA, apresenta um resumo dos principais tópicos encontrados no âmbito dessa discussão:

- imagem de marketing é um importante componente da atitude global em direção à companhia
- publicidade da marca pode ter um impacto muito positivo no que se refere às atitudes da corporação
- onde atitudes da corporação estão mais fracas e/ou os assuntos e problemas públicos são maiores, a condução da imagem social da companhia é mais importante
- publicidade corporativa deve ser direcionada para cidades/regiões onde os assuntos e problemas públicos são maiores
- mensagens publicitárias corporativas devem ser destinadas a melhorar a imagem de conduta social da empresa (por exemplo, imagem ambiental)
- mensagem de contribuição, por si só, teria o menor impacto sobre a atitude global da companhia
- publicidade corporativa pode melhorar a motivação para a compra de uma marca da empresa.

Nota-se, contudo, que a utilização da imagem e a criação da reputação da empresa podem gerar vantagens competitivas quando os investimentos são bem direcionados e realizados de maneira estruturada. No âmbito da RSC, esses esforços podem estar diretamente relacionados à satisfação de determinado público ou *stakeholder*.

No item seguinte será discutida a relação das ações de marketing frente aos *stakeholders* das organizações, apresentando os conceitos de orientação para o mercado e relacionamento em marketing.

3.3.3. Orientação para o mercado e relacionamento em marketing

O relacionamento das empresas com seus *stakeholders* está sendo construído sob a suposição da transferência de conhecimento realizada com base nas perspectivas de relacionamento em marketing e orientação para o mercado e essas ferramentas de marketing podem ser úteis para gerir a relação com outros *stakeholders*, assim como foi o caso dos consumidores (MADARIAGA; VALOR, p. 425).

Como visto anteriormente, tem surgido uma nova lógica de marketing, com ênfase na relação da empresa com seus diversos *stakeholders*, sob o ponto de vista de processos econômicos e sociais (VARGO; LUSCH, 2004). Com base nessa evolução, há uma necessidade do marketing em desenvolver uma orientação maior aos seus *stakeholders*, em vez de uma orientação restrita ao cliente e algumas empresas líderes têm introduzido inovadoras iniciativas na área de RSC, mas muitas outras organizações têm falhado na implementação de programas que integrem e equilibrem suas responsabilidades com os diversos *stakeholders* (MAIGNAN, *et al*, 2005).

Slater e Narver (1995) definem orientação para o mercado como a cultura que leva em consideração o interesse dos principais *stakeholders* para criar e manter valor superior. Relacionamento em marketing pode ser definido como uma abordagem para estabelecer, manter e reforçar em longo prazo associações com clientes e outros interessados (ZINKHAN, 2002, p. 83).

Analisando diversos autores, Bosquetti, *et al* (2006, p. 1) expõem que os estudos sobre a orientação para o mercado representam a essência do que pode ser considerada uma filosofia empresarial que leva ao sucesso na guerra pelos mercados, criando uma vantagem competitiva sustentável.

Desphandé (*apud* BOSQUETTI, *et al*, 2006) argumenta que:

pode-se pensar no construto orientação para o mercado como operando em três níveis: como uma cultura (um conjunto compartilhado de valores e crenças que colocam o cliente em primeiro lugar); como uma estratégia (criando continuamente valor superior para os clientes da empresa); e como táticas (um conjunto de processos e atividades interfuncionais dirigidos a criação e satisfação de clientes).

A orientação para o mercado pode ser conceituada de duas formas: primeiro, como uma filosofia de gestão, orientação estratégica ou cultura corporativa. Desse ponto de vista, é uma das várias orientações estratégicas que uma organização pode possuir. Segundo, como exposto por Kohli e Jaworsky (*apud* MADARIAGA; VALOR, 2006) a orientação para o mercado consiste em três dimensões conceituais: a organização de uma geração de inteligência referente a necessidades atuais e futuras dos clientes, a divulgação de inteligência entre os departamentos, e a organização tem responsabilidade por isso.

Compromisso dos funcionários, espírito corporativo, e satisfação profissional representam os benefícios internos da adoção de um comportamento orientado para o mercado (MADARIAGA; VALOR, 2006, p. 427).

Relacionamento em marketing representa uma estratégia responsável pelas firmas, novamente, conquistarem vantagem competitiva (TAKALA; UUSITALO, 1996).

Este capítulo descreveu os conceitos que envolvem a teoria dos *stakeholders*, a RSC, bem com o marketing social, visando nortear a coleta de dados e informações, além de permitir a melhor organização das análises e considerações. No capítulo seguinte, serão apresentados os métodos que suportaram a pesquisa no que tange à coleta dos dados e aos critérios de avaliação utilizados.

CAPÍTULO 4

MÉTODO E PROCEDIMENTOS EMPÍRICOS

4.1. Coleta de dados e entrevistas

Este capítulo apresenta o método de pesquisa utilizado no estudo, bem como explicita as razões da escolha de determinado método e dos procedimentos empíricos adotados. De acordo com Gil (2002, p. 17), pesquisa é um procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos. A pesquisa é requerida quando não se dispõe de informações suficientes para responder ao problema, ou então quando a informação disponível se encontra em tal estado de desordem que não possa ser adequadamente relacionada ao problema. A pesquisa desenvolve-se ao longo de um processo que envolve inúmeras fases, desde a adequada formulação do problema até a satisfatória apresentação dos resultados.

Com relação à estratégia de pesquisa adotada, Yin (2005) argumenta que a escolha deve atender a três condições básicas: (a) tipo de questão de pesquisa proposta, (b) extensão de controle que o pesquisador tem sobre eventos comportamentais atuais e (c) grau de enfoque em acontecimentos contemporâneos em oposição a acontecimentos históricos (YIN, 2005, p. 23).

A presente pesquisa foi caracterizada como um estudo de caso múltiplo, a qual foi desenvolvida a partir da análise de três empresas do setor elétrico brasileiro, com intuito de entender o comportamento das organizações no que tange às conseqüências geradas pela assinatura do PG em suas ações de marketing social e RSC. As firmas estudadas – empresas privadas concessionárias – foram aqui denominadas como A, B e C, para conservação da sigilidade dos dados e informações fornecidos e visando a obtenção da realidade encontrada no andamento de suas iniciativas de RSC, sem que houvesse qualquer tendenciosidade incentivada pela análise comparativa ou possibilidade de promoção da imagem.

Ao analisar diversos autores, Jóia (2006) argumenta que os estudos de casos em ciências sociais aplicadas já estão amplamente disseminados, seja para contrapor teorias estabelecidas

ou para explorar novas áreas do conhecimento, ressaltando, todavia, as dificuldades enfrentadas na generalização do caso (validação externa), sendo “presas fáceis” de avaliadores rigorosos de trabalhos científicos (JÓIA, 2006, p. 124).

Nas palavras de Schramm (*apud* YIN, 2005), a essência de um estudo de caso, a principal tendência em todos os tipos de estudo de caso, é que ela tenta esclarecer uma decisão ou um conjunto de decisões: o motivo pelo qual foram tomadas, como foram implementadas e com quais resultados. O poder diferenciador do estudo de caso é sua capacidade de lidar com uma ampla variedade de evidências – documentos, artefatos, entrevistas e observações (YIN, 2005, p. 26 e 27).

Visando atingir os objetivos propostos pelo estudo de caso, utilizou-se no desenvolvimento do estudo, uma abordagem qualitativa. Tal abordagem se fundamenta em análises qualitativas, caracterizando-se, em princípio, pela não-utilização de instrumental estatístico na análise dos dados, onde a lógica e a coerência da argumentação [...] baseiam-se em uma variedade de técnicas [...] tais como entrevistas formais e informais, técnicas de observação de campo, análise histórica e etnografia (VIEIRA, 2006, p. 17).

O estudo de caso múltiplo tomou como base a realização de uma pesquisa descritiva, no intuito de descrever uma situação com profundidade, buscando ilustrar e dar realismo a ela, pela maior quantidade de dados e informações coletadas, e exploratória, pela situação ser ainda por demais nova (JÓIA, 2006, p. 128).

Com base na abordagem qualitativa, o estudo contempla o levantamento das alterações ocorridas nas organizações pela assinatura do PG através do entendimento das seguintes questões, mas sem a elas se limitar: como se dá o processo de decisão, pela empresa, na adoção de uma postura socialmente responsável? Em que medida o desenvolvimento de programas sociais está ligado às estratégias organizacionais? Como as organizações têm observado a relação entre RSC e o marketing social? Como se desenvolve o processo de comunicação da RSC frente aos diversos *stakeholders*? Como os objetivos propostos pelo PG têm sido conduzidos dentro das organizações?

A fase de coleta de dados foi realizada com base na utilização de roteiros de entrevistas semi-estruturados e de pesquisas em páginas de *internet* das empresas, do PG no Brasil e na ONU e de relatórios das empresas estudadas.

Primeiramente, foram selecionadas as empresas que participariam da pesquisa, considerando a possibilidade de confrontar o comportamento de organizações com forte iniciativa na gestão de RSC. A característica comum de prestação de serviços que atendem à toda sociedade, por meio de concessão pública, tornou-se um fator significativamente positivo na pesquisa. Segundo Patton (1990), a validade, os significados e as idéias geradas da investigação qualitativa, têm mais a ver com a riqueza das informações dos casos selecionados e com a capacidade analítica e observacional do pesquisador do que com o tamanho da amostra.

Em uma segunda fase, foram elaborados roteiros de entrevista direcionados ao levantamento de informações junto a gestores e funcionários da área de RSC das empresas estudadas, bem como a funcionários de outras áreas da organização. De forma complementar, foi elaborado um roteiro de entrevista aplicado junto a um especialista do setor de RSC e do PG.

Após selecionadas as empresas que participariam da pesquisa, foi feito um contato, a título da autorização para realização das entrevistas, visto que fariam parte do grupo dos entrevistados, o coordenador dos programas de RSC na empresa, como também os funcionários da organização. Neste momento, optou-se pela não divulgação de quaisquer informações referentes às outras empresas participantes do estudo, permitindo maior autenticidade na coleta dos dados, de forma a evitar possíveis desvios decorrentes da necessidade de exaltação frente ao mercado.

As entrevistas com os funcionários das empresas foram realizadas em outubro e novembro de 2007 e conduzidas pessoalmente ou por telefone, de acordo com a disponibilidade de cada entrevistado, com duração média de trinta minutos e direcionadas pelo roteiro de entrevistas previamente elaborado. Segundo Yin (2005, p. 116), as entrevistas, não obstante, também são fontes essenciais de informação para estudos de caso.

Com relação ao especialista, a entrevista foi realizada em novembro de 2007 e conduzida por telefone, com duração de sessenta minutos, com objetivo de observar e buscar suas

percepções quanto ao processo de disseminação da RSC e, principalmente, com relação ao tratamento dado ao PG.

Em paralelo às entrevistas, foram levantadas informações na *internet*, a partir da pesquisa nos *websites* das organizações estudadas, a fim de verificar se o discurso dos funcionários estavam de acordo com o que estava divulgado pela empresa, bem como confrontar com as informações publicadas no *website* do PG na ONU. Para os estudos de caso, o uso mais importante de documentos é corroborar e valorizar as evidências oriundas de outras fontes. (YIN, 2005, p. 112).

4.2. Critérios de análise do grau de envolvimento e divulgação do PG

Para analisar o grau de envolvimento demonstrado pelas empresas estudadas frente ao PG, avaliando suas práticas de comunicação à sociedade, aos funcionários e à própria ONU e verificar o atendimento aos princípios do PG, optou-se pela utilização dos critérios apresentados neste item do estudo. Neste momento, a pesquisa foi baseada em buscas, via *internet*, aos *websites* das empresas analisadas, do PG na ONU e no Brasil e aos relatórios de sustentabilidade disponíveis.

O grau de divulgação do PG foi avaliado conforme critério apresentado no QUADRO 4, que analisa o envolvimento da organização com uma das bases do PG, a divulgação aos *stakeholders*.

QUADRO 4 – Escala para avaliação da divulgação do PG

Grau de Divulgação	Condição necessária
1	Não faz qualquer menção ao PG no próprio <i>website</i> ou via COP ² .
2	Não faz qualquer menção ao PG no próprio <i>website</i> , mas divulga relatório de acompanhamento (COP).
3	Divulga no próprio <i>website</i> , dados que permitam avaliar sua performance em relação aos princípios do PG.
4	Divulga relatório de acompanhamento (COP) e divulga no próprio <i>website</i> , dados que permitam avaliar sua performance em relação aos princípios do PG.

Fonte: Elaboração própria, com base em Puppim (2007).

² COP – *Communication on Progress* (<<http://www.unglobalcompact.org>>)

De maneira complementar, foi avaliado a partir do critério apresentado no QUADRO 5, o compromisso das empresas com o atendimento aos dez princípios do PG, que contemplam as áreas de direitos humanos, direitos do trabalho, proteção ambiental e combate à corrupção.

QUADRO 5 – Escala para avaliação do compromisso com os princípios do PG

Grau de Envolvimento	Condição necessária
1	Empresa não divulga qualquer compromisso com a área.
2	Empresa possui um compromisso implícito (ex.: missão ou programa/projeto que demonstre a preocupação).
3	O compromisso da empresa está explícito no próprio <i>website</i> (ex.: apoio a programas/projetos sociais mundiais como os Objetivos de Desenvolvimento do Milênio e/ou elaboram relatórios/balancos sociais).
4	Empresa que deixa claramente explicitado no próprio <i>website</i> ou nos balanços/relatórios sociais, quais os programas existentes e suas metas.

Fonte: Elaboração própria, com base em Puppim (2007)

Para avaliação do atendimento aos princípios do PG, foram adotados 11 indicadores, relacionados de maneira a identificar cada área de atuação proposta pelo PG. A escala apresentada no QUADRO 5 foi elaborada para avaliar o nível de comprometimento das empresas com o atendimento aos princípios, dentro de um critério de comunicação e divulgação das ações realizadas.

Posteriormente, foram analisados os relatórios de sustentabilidade disponíveis pelas empresas, onde estavam descritas detalhadamente as iniciativas de RSC praticadas pelas empresas pesquisadas. No capítulo seguinte, são apresentados os principais resultados e as discussões em torno das informações e dos dados obtidos na fase de coleta e entrevistas.

CAPÍTULO 5

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nesta etapa do estudo, os dados foram organizados, de maneira a possibilitar uma posterior análise e a elaboração das considerações finais, em duas partes, destinadas à apresentação das informações em acordo com os objetivos da pesquisa.

5.1. O processo de decisão quanto à assinatura do PG

Como já descrito neste trabalho, a principal característica da metodologia criada para o PG se deve à voluntariedade da participação das empresas no compromisso, em que a promoção da RSC como forma de melhoria do bem-estar social se daria a partir da desmistificação da participação obrigatória, com padrões e normas internacionais inflexíveis. Essa mudança de cultura basear-se-ia pela capacidade do programa em atingir seus objetivos com base no “tripé”: aprendizado, diálogo e parceria.

O debate que surge, nesse contexto, diz respeito aos objetivos perseguidos pelas organizações, no momento da decisão pela assinatura do PG. A utilização do programa como forma de promoção social pode ser distorcida pela possibilidade de promoção da imagem socialmente responsável ou até mesmo pela recuperação da imagem e da reputação da organização, sem que houvesse necessidade de altos investimentos ou padronização de procedimentos.

Nesta fase do estudo, buscou-se levantar por meio das entrevistas, o verdadeiro motivador das empresas a assinarem o PG, avaliando o fundamento da idéia, os envolvidos na decisão, os objetivos propostos e as mudanças ocorridas.

Na empresa “A”, a idéia inicial foi defendida e sustentada pelo seu diretor de Comunicação Empresarial e Relações Institucionais, como parte de seu interesse no assunto e resultado de sua participação no comitê da ONU aos empresários, realizado em 2003.

Sob o ponto de vista dos funcionários entrevistados, deve-se ressaltar a necessidade de adoção de uma postura socialmente responsável pela organização, justificada pela sua evolução histórica. A imagem de empresa responsável por assuntos de interesse geral, assumida pelas empresas estatais por sua característica de poder público, de interesse social, ainda permanece em parte, dentro da organização e a demanda da sociedade por essa postura se manteve ao longo dos anos, *é tradicional das empresas ex-estatal e os clientes exigem essa postura* (gerente da empresa “A”). Foi ressaltada ainda a possibilidade de ação na busca por *ser referência em sustentabilidade* (gerente da empresa “A”), objetivo assumido pela organização.

O discurso apresentado pela empresa “B” tem como base a justificativa de assinatura do PG como continuidade de um processo iniciado anteriormente à criação do pacto, relacionado à promoção da responsabilidade social e da postura socialmente responsável assumida pela organização. Os esforços para a inclusão de mais um programa na estratégia da empresa seriam baixos, ou seja, parte dos princípios que constituem o PG já eram tratados em outros programas sociais já desenvolvidos. *Não seria um grande esforço para a empresa participar desse programa, já tínhamos os princípios* (funcionário da empresa “B”).

A idéia inicial surgiu dentro da própria área de RSC e foi defendida junto à diretoria da empresa, onde obteve sua aprovação, ressaltando que o fundamento da iniciativa não era comercial, de marketing, *não foi por marketing, fazer parte desse projeto nos posicionou globalmente* (gerente da empresa “B”), mas sim, pela possibilidade que a empresa conquistava de obter um posicionamento global no tema RSC.

De acordo com a percepção dos funcionários entrevistados da empresa “B”, a organização em si, representada pelos seus colaboradores, e a sociedade como um todo, fazem uma avaliação positiva desse tipo de iniciativa, *a empresa e as pessoas externas vêem esse tipo de ação com bons olhos* (funcionário da empresa “B”). A busca pela sustentabilidade e o envolvimento com aspectos de apoio social são características predominantes na organização e vistos como metas a serem alcançadas.

Por outro lado, foi ressaltado ainda pelos funcionários da empresa “B”, que o próprio setor de atuação, fiscalizado por agência pública nacional, exige a adoção de uma postura socialmente responsável, onde empresas com baixa avaliação podem sofrer conseqüências até mesmo em

forma de multas, *se a empresa não tiver esse tipo de atividade, perde pontos e não será conceituada. Tem multa prevista* (funcionário empresa “B”).

Por fim, foi relatada a necessidade de manutenção da imagem da empresa frente ao mercado e à sociedade, visto que iniciativas no tema contribuem para a criação e para o fortalecimento da reputação e da forma como a empresa é vista externamente, mesmo que ela não sofra impactos comerciais por característica do setor de concessão, *a empresa fica bem externamente* (funcionário empresa “B”).

Na empresa “C”, foi apresentado como principal motivo de incentivo à assinatura ao PG, a necessidade de recuperação da imagem da organização, prejudicada fortemente por *uma crise de imagem devido a uma dívida junto ao BNDES³ assumida pela empresa* (gerente da empresa “C”).

A iniciativa surgiu a partir da criação, pela diretoria da empresa, de uma área de RSC que dentre outros assuntos, contribuiria para o andamento do programa PG, *a área de responsabilidade social na empresa foi criada para tratar essa questão da imagem* (gerente da empresa “C”).

De acordo com o discurso da área de RSC da empresa “C”, o objetivo desse conjunto de ações era melhorar a imagem e propiciar à empresa, as condições necessárias para que se tornasse referência no setor de atuação, vinculando as iniciativas de promoção do bem-estar social à imagem da organização, *o objetivo desse conjunto de ações era melhorar a imagem e se tornar referência pelas ações no setor* (funcionário da empresa “C”).

Para os funcionários da empresa “C” entrevistados, a condução de programas de RSC favorecem a consolidação da imagem, fornecem as bases para a criação de uma consciência social entre os funcionários e a sociedade e possibilitam, ainda, uma aproximação maior da empresa com a comunidade, sendo ambos beneficiados com o processo, *permite aproximar mais a empresa da comunidade – ambos ganham com essa relação* (funcionário da empresa “C”).

³ BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social

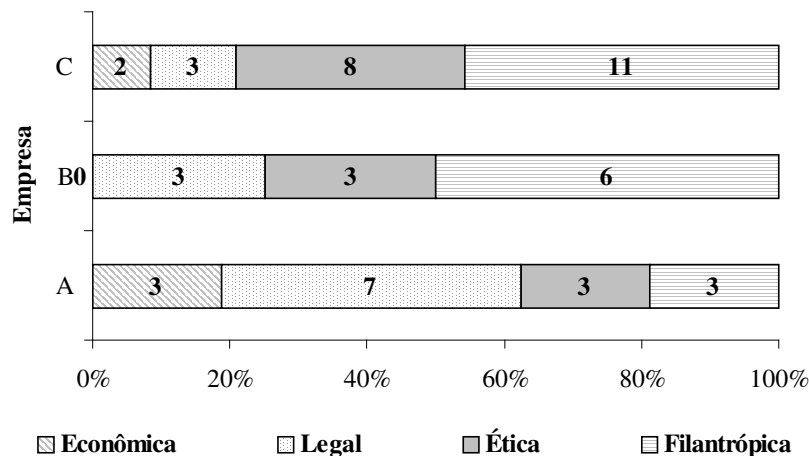
5.2. Estratégia dos programas de RSC

Posteriormente à avaliação da forma como a decisão foi tomada e dos objetivos dessa decisão e, com intuito de verificar o foco de atuação dos programas sociais desenvolvidos pelas organizações estudadas, optou-se por adotar a teoria elaborada por Carroll (1991), a qual classifica as ações de responsabilidade social em quatro categorias: econômicas, legais, éticas e filantrópicas.

Nesse sentido, foram classificadas todas as iniciativas dentro dos parâmetros assumidos pela pirâmide de RSC proposta por Carroll (1991), ou seja, as responsabilidades que têm como base o desempenho econômico da organização, o cumprimento da lei, a atuação ética pela obrigação de agir no que é esperado e não agir no que é proibido pelos membros da sociedade e, finalmente, assumindo um comportamento corporativo cidadão, utilizando-se para tal classificação, as informações obtidas nas entrevistas com os funcionários da área de RSC das empresas estudadas, com funcionários de outras áreas e nas pesquisas aos *websites* da ONU, do PG no Brasil e das próprias empresas, bem como em seus relatórios de sustentabilidade disponíveis. Dessa forma, tornou-se possível classificar as ações e programas sociais das três empresas, dentro de sua essência e intenção nas categorias propostas.

A FIGURA 5 apresenta a participação percentual de cada uma das quatro categorias no total de iniciativas e programas sociais das organizações estudadas.

FIGURA 5 – Distribuição dos programas sociais na Pirâmide de Carroll (1991)



Fonte: Elaboração própria.

De acordo com a FIGURA 5, na empresa “A”, 19% dos programas sociais desenvolvidos caracterizam-se como responsabilidades econômicas (Programa de Qualidade de Vida - seu bem estar é a nossa energia, investimento profissional, melhoria constante nos canais de atendimento ao cliente), 44% são caracterizadas como responsabilidades legais (Projeto Aprender, Mecanismos de Desenvolvimento Limpo MDL, Programa de Conservação da Fauna Aquática), 19% como responsabilidades éticas (Programa de Reflexão sobre Ética, Programa de Valorização da Diversidade, Programa de Arborização Urbana, Programa de Educação Ambiental, Rede de Valor, Programa Tear, Conhecer e Crescer) e 19% como responsabilidades filantrópicas (Programa de Estímulo ao Voluntariado Cidadão, Programa de Revitalização de Hospitais Filantrópicos, Espaço Cultural).

Com relação à empresa “B”, não foi observado qualquer programa social referente às responsabilidades econômicas, os programas referentes às responsabilidades legais perfazem um total de 25% (Energia Comunitária, Censo de Pessoas com Deficiência, Cine Informativo), enquanto que outros 25% são caracterizados por responsabilidades éticas (Abrace, Meninos Ecológicos, Estação de Informação) e 50% como responsabilidades filantrópicas (Escola Formare, Fazer Acontecer, Prêmio Empreendedor Social, Programa informativo na rádio, Jovens EConscientes, Instituto).

Por fim, na empresa “C”, 8% dos programas foram classificados como responsabilidades econômicas (Sistema de Gestão Ambiental, Programa de Regularização de Ligações Elétricas), 13% representados por responsabilidades legais (Licenciamento Ambiental, Programa de Orientação Profissional, Programa na Comunidade), outros 33% caracterizados como responsabilidades éticas (Arborização Urbana, Projeto Pomar, Projeto Fique Ligado - Consumo responsável, Energia não se aposenta, Campanha do Agasalho, Campanha da Páscoa, Campanha Natal Feliz, Acorde para o Meio Ambiente) e 46% como responsabilidades filantrópicas (Reciclagem, Programa Luz e Lápis, Projeto Circo das Artes, Horta Comunitária, Salas de Leitura, Almanaque Brasil Socioambiental, Livros em Braille, O Consumidor é Show, Domingo Show, Mozarteum, Orquestra Sinfônica do Estado de São Paulo).

5.3. Percepção dos funcionários quanto às mudanças ocorridas após assinatura do PG

Neste momento, buscou-se levantar, sob a percepção dos funcionários das empresas estudadas, quais mudanças ocorreram nas empresas após a assinatura do PG – um acordo que incentiva diversas mudanças nas vertentes de comunicação dos projetos sociais, estruturais, de gestão, comportamentais, de acompanhamento dos indicadores, lições aprendidas, dentre outras que visam o aumento de foco na responsabilidade global nos diversos âmbitos.

Na empresa “A” foi constatado que, após a assinatura do PG os indicadores sugeridos para acompanhamento passaram a ser ferramentas de gestão da empresa. Eles são divulgados e acompanhados mensalmente pela área de RSC. O responsável pela área de RSC ainda afirma que *a empresa passa a ter comparabilidade nacional* (funcionário da empresa “A”), e isso também é um dos motivadores desse acompanhamento.

Na visão dos colaboradores da empresa “A” tentou-se levantar quais as percepções positivas e negativas que eles tinham por a empresa ter assinado o PG, o que tinha mudado e como eles percebiam isso. De forma geral alguns nem conheciam o pacto e os que já tiveram contato com essa informação não conseguiam discernir o que realmente era mudança pela assinatura e o que era caminho natural da organização. *O que o PG fez eu não sei, pois são muitas ações exigidas pelo Ethos, ISE e outros [...] e a empresa A tem evoluído muito no quesito sustentabilidade, não sei se é por causa do PG, mas pode observar movimentações* (funcionário da empresa “A”).

Na empresa “B” afirmou-se na área de RSC que *não houve nenhuma mudança decorrente da assinatura do PG* (funcionário da empresa “B”), as ações já existiam antes mesmo dos princípios do PG e nenhuma foi adaptada a ele. Quanto aos indicadores que avaliam o cumprimento dos princípios e a eficácia das ações de RSC, estes ainda não existem na organização.

Na percepção dos colaboradores da empresa “B”, não foi visto nenhum tipo de modificação, pois nenhum deles conhecia a existência desse programa dentro da organização.

Ainda a respeito das modificações percebidas, na empresa “C”, a evidência é de que nenhuma ação foi feita diretamente para o fortalecimento do PG, *não foi feita nenhuma ação*

direcionada a atender os compromissos do PG, apesar de possuímos ações que vão ao encontro do pacto (funcionário da empresa “C”). Afirma-se ainda que não é necessário ter qualquer mudança na organização, *a única coisa que precisa fazer é enviar um comunicado de progresso para ONU para atender o PG e por utilizarmos outras ferramentas de RSC acabam indiretamente estando em conformidade com o PG* (funcionário da empresa “C”).

Na visão dos colaboradores de outras áreas da empresa “C”, não existe a percepção de mudança, a idéia dos mesmos é que as ações já existiam e nenhuma outra foi criada pelo pacto. Outro funcionário aponta que não existe um trabalho forte no assunto, ressaltando que *não senti mudanças, não sinto um trabalho forte nisso, a presidência deveria cobrar mais dos departamentos* (funcionário da empresa “C”).

5.4. Comprometimento das empresas com a comunicação e o atendimento ao PG

Com relação à comunicação em torno das ações de RSC, foram analisadas as atitudes e as evidências do comprometimento das empresas com a proposta da ONU. Esta se baseia no comprometimento mútuo, na cooperação mundial e na aprendizagem de maneira voluntária e todos seus esforços foram lançados em torno do desenvolvimento da idéia de troca de experiências entre governos, empresas, sindicatos, organizações não-governamentais e demais *stakeholders*.

A criação dessa rede de relacionamentos do PG seria capaz de produzir soluções práticas para problemas contemporâneos, tornar a economia mais auto-sustentável, alavancar o alcance da ONU e compartilhar boas práticas e aprendizagem. Assim, nessa fase da pesquisa, buscou-se levantar os meios utilizados pelas organizações para a comunicação com seus diversos *stakeholders*, sob a ótica do PG e dos programas de RSC.

Na empresa “A”, o que se observou pelas entrevistas aos funcionários é que não há um processo claro de comunicação, alguns funcionários não conheciam o PG e outros conheciam, mas não sabiam discorrer sobre objetivos, fundamentos ou mudanças proporcionadas. Quando pesquisados os *websites* da ONU, do PG no Brasil e da própria empresa, observou-se que há um esforço para a comunicação neste âmbito, conforme mostra o QUADRO 6. Além de ser a

única dentre as três empresas estudadas a fazer parte do CBPG, a empresa se destacou com o maior número de estudos de caso publicados no site da ONU e com o COP mais atualizado.

As entrevistas realizadas na empresa “B” nos mostraram que a comunicação dos programas sociais para envolvimento dos funcionários é constante, mas quando perguntado especificamente sobre o PG, excluindo os funcionários da área de RSC, nenhum funcionário conhecia o programa. Da mesma forma, não foi encontrada qualquer evidência de publicação de COP ou estudos de caso da empresa “B” nos sites da ONU e do PG no Brasil, desde a sua assinatura, conforme apresentado no QUADRO 6. A empresa “B” também não é integrante do CBPG.

Com relação à empresa “C”, os funcionários entrevistados mostraram-se conhecedores dos programas sociais desenvolvidos pela empresa, inclusive o PG, mas criticaram a forma como o assunto é tratado com relação à cobrança dos resultados pela assinatura do PG. De acordo com os funcionários, deveria haver uma divulgação mais forte e uma cobrança maior no atendimento aos princípios para que todos pudessem se esforçar na melhoria e notar as mudanças ocorridas. Quando avaliados os sites da ONU e do PG no Brasil, bem como da própria empresa, foi encontrada uma única evidência de publicação de COP no site da ONU, desde a sua assinatura ao PG e que não havia atualização, pois o comunicado havia sido publicado há mais de um ano, conforme nos mostra o QUADRO 6.

QUADRO 6 – Comunicação do Pacto Global

	Empresa A	Empresa B	Empresa C
Ano de assinatura do PG	2004	2003	2004
Quantos COP foram divulgados, no <i>website</i> da ONU, desde a assinatura.	01	Nenhum	01
Quantos estudos de caso foram divulgados, no <i>website</i> da ONU, desde a assinatura.	03	Nenhum	Nenhum
Qual o ano da última divulgação de COP e/ou estudo de caso, no <i>website</i> da ONU.	2006	-	2005
É membro do CBPG.	Sim	Não	Não

PG: Pacto Global / COP: *Communication on Progress* / ONU: Organização das Nações Unidas / CBPG: Comitê Brasileiro do Pacto Global

Fonte: Elaboração própria.

Utilizando-se do critério apresentado no QUADRO 4 do capítulo 4, foi realizada uma avaliação do grau de divulgação do PG por cada empresa e os resultados estão descritos no QUADRO 7.

Conforme exposto no QUADRO 7, somente a empresa “C” alcançou o grau 4 de divulgação, visto que foram encontradas informações sobre todos os 10 princípios do PG em seu *website* e em seus relatórios de sustentabilidade disponíveis, assim como na publicação do COP no *website* da ONU, permitindo que cada um dos princípios pudesse ter o desempenho avaliado.

A empresa “B”, por sua vez, possui relatório de sustentabilidade com diversos indicadores que suportam a avaliação do atendimento aos princípios do PG, entretanto, não são apresentados de maneira a vincular os objetivos dos princípios com determinado indicador. Ressalta-se ainda, que não foi encontrada qualquer publicação de COP ou estudo de caso da empresa no *website* da ONU.

Por fim, a empresa “A” demonstra maior envolvimento com a publicação de COP e estudos de caso no *website* da ONU, mas não possui qualquer menção ao PG em seu *website*.

QUADRO 7 – Grau de Divulgação do PG

Empresa	Grau de Divulgação
A	2
B	3
C	4

Fonte: Elaboração própria.

De maneira complementar, foi avaliado a partir do critério apresentado no QUADRO 5 do capítulo 4, o compromisso das empresas com o atendimento aos dez princípios do PG, que contemplam as áreas de direitos humanos, direitos do trabalho, proteção ambiental e combate à corrupção e os resultados são apresentados no QUADRO 8.

A comunicação e a divulgação da forma de atendimento aos princípios são tão importantes quanto a própria ação, de acordo com os objetivos estabelecidos pelo PG, pois propiciam a formação de um banco de dados mundial de estudos de casos e exemplos de ações que suportam a criação de novos programas e mudanças de atitudes em organizações em todo o mundo. O resultado da avaliação é apresentado no QUADRO 8.

QUADRO 8 – Avaliação do compromisso com os princípios do PG

Princípio	Aspecto Observado	Empresa		
		A	B	C
1 e 2	Existe o desenvolvimento de um sistema de gestão da saúde e da segurança.	4	4	4
1 e 2	É assegurada que não haverá discriminação de sexo, cor, e nas	3	3	3

	práticas pessoais.			
1 e 2	A empresa participa/conduz projeto/programa destinado à promoção de direitos humanos nas comunidades onde atua.	3	3	3
1 e 2	A empresa dedica-se ativamente a um diálogo aberto com as organizações de direitos humanos.	3	3	3
3, 4, 5 e 6	A empresa garante liberdade para criação de associação de funcionários.	3	4	3
3, 4, 5 e 6	Existe garantia que a empresa não utilizará, direta ou indiretamente, trabalho forçado ou trabalho infantil.	4	4	4
3, 4, 5 e 6	Existe programa/projeto na comunidade que vise melhorar a oferta de profissionais qualificados proveniente de grupos usualmente discriminados no mercado de trabalho.	2	3	4
7, 8 e 9	Existe o desenvolvimento de um sistema de gestão ambiental.	4	4	4
7, 8 e 9	A empresa está envolvida ativamente em programa/ projeto na comunidade que incentive práticas de gestão ambiental.	3	3	3
10	Existe código de ética na empresa.	4	4	4
10	A empresa possui princípios de governança corporativa.	4	4	4
	Média	3,36	3,55	3,55

Fonte: Elaboração própria.

O atendimento ao princípio relacionado ao combate à corrupção destaca-se pela utilização e divulgação de códigos de ética e princípios de governança corporativa em todas as empresas estudadas.

Em contrapartida, o desenvolvimento de programas voltados à melhoria na formação profissional de grupos discriminados no mercado de trabalho ainda não atingiu o desempenho esperado.

O que se pode notar é que, de maneira global, as empresas “A”, “B” e “C” encontram-se próximas no que tange ao comprometimento com o atendimento aos princípios do PG, com avaliações médias de 3,36, 3,55 e 3,55, respectivamente.

5.5. Análise dos dados e resultados das entrevistas qualitativas

Este item do trabalho busca analisar os dados obtidos nas entrevistas e na pesquisa aos *websites* e relatórios das empresas, de maneira a levantar algumas características predominantes no comportamento das empresas estudadas, assim como fatores próprios de cada uma das três organizações, no que tange aos objetivos iniciais que moveram a organização para a assinatura do PG, seu envolvimento com o programa e com seus resultados, bem como com as outras iniciativas de RSC frente aos conceitos de RSC, marketing social e à teoria dos *stakeholders*.

5.5.1. O processo de decisão de assinatura do PG

Como exposto no referencial teórico, desde o início da discussão sobre o conceito de RSC, os interesses econômicos e técnicos diretos das empresas não deveriam ser incluídos como ações sociais. Entretanto, para que a RSC fosse aceita pelos empresários, deveria estar envolvida com um leque de responsabilidades do negócio.

Observando tal direcionamento, a decisão da adoção de iniciativas de RSC - neste trabalho com o foco no PG - passaria pela avaliação da administração da organização quanto aos objetivos propostos, recursos necessários e possíveis benefícios, tudo em um âmbito global.

O que se pôde notar com a realização da pesquisa, foi que os objetivos motivadores da assinatura do PG pelas organizações foram distintos entre elas e, em parte, conflitantes com os verdadeiros fundamentos da RSC.

Na empresa “A”, a motivação partiu da diretoria de Comunicação Empresarial e Relações Institucionais pelo envolvimento do gestor em discussões sobre RSC e, principalmente, por sua participação no evento de lançamento do PG aos empresários brasileiros. A visão dos funcionários entrevistados apresenta como justificativa para o trabalho em iniciativas como o PG, a necessidade de manutenção da imagem de uma empresa ex-estatal que, segundo os funcionários, possuía uma função social mais intensa pela sua característica de empresa pública. Já na empresa “B”, não foi observado nenhum grande fator que incentivasse a participação no PG, pois a iniciativa seria, de acordo com a visão da área de RSC, mais um programa entre muitos outros já desenvolvidos e que não demandaria muitos esforços que já não eram praticados dentro da organização. Para os funcionários das outras áreas, esse tipo de comportamento seria importante na criação de uma imagem social frente às comunidades. Por fim, a empresa “C” foi clara na intenção de utilizar a criação de programas sociais - dentre eles o PG - e de uma área específica para tratar o assunto, com intuito de recuperar a imagem da organização após um período de perturbação criado pelo seu endividamento junto a uma instituição financeira.

Pode-se notar, ao avaliar os discursos em torno dos motivos da assinatura do PG, que em nenhuma das organizações pesquisadas foi descrito qualquer vínculo da iniciativa com os fundamentos da RSC, com base na criação de uma postura de incentivo à promoção do bem-

estar social, à utilização de ferramentas e recursos que possibilitassem a melhoria das condições de vida e de trabalho dos funcionários e das comunidades em que atuavam. Em contrapartida, nas três organizações foram apresentados como motivos a manutenção ou a recuperação da imagem da empresa frente aos seus diversos *stakeholders*, seja aproveitando os recursos já utilizados dentro da organização ou criando uma área específica para tratar o assunto, com foco na imagem.

Da mesma forma, os fundamentos defendidos pelo PG de promoção da RSC pelo aprendizado, diálogo e parceira, num âmbito global, com a possibilidade da troca de experiências em toda a rede de relacionamentos criada sob a ordem da ONU em todo o mundo, não foi citada em qualquer momento durante as entrevistas ou nas pesquisas aos sites e relatórios das empresas.

5.5.2. RSC e o marketing social

Um conceito importante que deve ser considerado nessa análise refere-se ao marketing social, que se fundamenta no desenvolvimento, pela empresa, de programas e iniciativas voltados para influenciar o comportamento de um público específico ou da sociedade em geral para aceitabilidade de idéias sociais. A criação de uma imagem socialmente responsável, que envolveria a adoção de políticas ambientais, de não-discriminação, de incentivo ao comportamento ético e transparente, assim como a oferta de produtos ou serviços nesse contexto, promoveria com a ajuda das ferramentas de marketing a mudança no comportamento da sociedade.

Entretanto, pode-se notar nos discursos dos funcionários entrevistados que o desenvolvimento de programas sociais dentro das empresas em que trabalham poderia ajudar na mudança de comportamento de seus funcionários e até mesmo dos moradores das comunidades em que atuam, mas que o fundamento da criação dessa postura socialmente correta estaria na preocupação com a formação e na solidificação de uma imagem própria socialmente responsável. Posteriormente, será analisado o atendimento pelas empresas pesquisadas aos objetivos propostos pelo PG, o qual tem se firmado sob o ponto de vista da imagem e não da promoção do bem estar social e da mudança do comportamento da sociedade, como sugere o marketing social.

O caráter voluntário defendido quando da criação do PG, teria como base a revisão da postura das organizações quanto à sua função social como agente de mudança. A partir da comunicação global dos programas e ações sociais, distintos em cada empresa, país, região e setor, a rede de relacionamento formada seria capaz de gerar um banco de dados de experiências distintas que, moldadas às características de cada empresa permitiria o reaproveitamento das iniciativas adaptadas à sua realidade. O voluntarismo por si só, já seria um exemplo de postura a ser seguida.

Todavia, a pesquisa mostra que o voluntarismo do programa, a não padronização normativa e regrada dos procedimentos e a oportunidade de divulgação global da participação em uma iniciativa vinculada a uma instituição respeitada como a ONU, foram fundamentais na decisão de inserir o PG no conjunto de iniciativas de RSC desenvolvidas pelas empresas.

Não se pretende neste estudo, avaliar ou quantificar os resultados obtidos em termos de melhoria do bem estar social ou das condições de trabalho e ambientais vinculadas às organizações estudadas e à forma como seus programas foram desenvolvidos, mas sim, buscar evidências de como o assunto é conduzido dentro dessas organizações e qual a percepção dos envolvidos quanto aos objetivos propostos.

5.5.3. RSC e a estratégia empresarial

De maneira complementar, é interessante que se avalie o direcionamento dos esforços das empresas no desenvolvimento de políticas e programas sociais. A partir da definição clara dos objetivos a que se devem atingir neste aspecto do negócio, os recursos e investimentos podem ser trabalhados de maneira eficiente e racional.

Como descrito anteriormente neste trabalho, Carroll (1991) sugere que os programas de RSC sejam classificados em quatro tipos de responsabilidades: econômicas, legais, éticas e filantrópicas. Sob esse ponto de vista, os programas e ações sociais apresentados pelas organizações nas entrevistas e nas pesquisas aos *websites* e relatórios disponíveis foram distribuídos assumindo os critérios adotados por Carroll (1991), de maneira a possibilitar a avaliação do foco assumido por cada empresa no direcionamento de seus esforços.

Na empresa “A”, observa-se que 63% dos programas sociais desenvolvidos podem ser classificados como de responsabilidades econômicas ou legais, ou seja, há predominância no desenvolvimento de ações que seriam necessárias à manutenção da empresa, independentemente do caráter social. O cumprimento de legislação ou de pressupostos econômicos é necessário para a sustentação e viabilidade da atividade empresarial por si só.

Em contrapartida, na empresa “B”, há predominância dos esforços no que tange às responsabilidades éticas e filantrópicas, em que 75% dos programas puderam ser vinculados a um dos dois grupos, demonstrando maior envolvimento com o caráter social dos programas, além do cumprimento aos requisitos legais e econômicos que movem o negócio.

Em consonância com a empresa “B”, o que se pôde notar na empresa “C” é que 79% de seus programas e ações sociais são referentes às responsabilidades éticas e filantrópicas, reforçando o cenário encontrado na empresa “B”, em que os pressupostos econômicos e legais já eram cumpridos e ainda desenvolveram programas que buscam maiores compromissos com questões éticas e filantrópicas.

5.5.4. Mudanças percebidas a partir da assinatura do PG

Outro ponto fundamental a ser analisado diz respeito à proposta de mudança apresentada pelo PG. Este procura oferecer uma estrutura que incentive a inovação e a busca por soluções criativas e boas práticas, acreditando que a combinação entre iniciativas voluntárias e sistemas reguladores fornece um grande incentivo à ampla adoção da cidadania empresarial responsável.

Conforme apresentado no item anterior, as empresas “A” e “C” estão signatárias do PG desde o ano de 2004 e a empresa “B” desde o ano de 2003. De acordo com a percepção dos funcionários entrevistados, sejam da área de RSC, sejam de outras áreas das organizações pesquisadas, não há uma distinção clara sobre as mudanças proporcionadas por ações específicas de atendimento ao PG.

Na empresa “A”, os funcionários conseguem perceber mudanças na atitude da organização quanto à RSC, mas não era possível verificar quais eram decorrentes da assinatura do PG e quais estavam ligadas ao próprio desenvolvimento da empresa no assunto. O próprio

conhecimento sobre o que era o PG e quais suas propostas estava obscuro na visão dos funcionários, dificultando ainda mais essa avaliação, sendo ressaltado ainda que os sistemas reguladores como o ISE, Ibase e Indicadores Ethos exigem muitos procedimentos e ações que acabam por definir as ações da organização.

Segundo a visão dos funcionários entrevistados na empresa “B”, principalmente daqueles que atuam na área de RSC, não houve qualquer mudança na política de atuação da empresa decorrente da assinatura do PG, visto que as ações necessárias ao atendimento aos princípios do PG já existiam em outros programas e nenhuma foi adaptada a ele. Deve-se ressaltar ainda, que nenhum dos colaboradores entrevistados de outras áreas da empresa conseguiu perceber qualquer alteração, pois nem mesmo tinham conhecimento da existência do programa dentro da organização.

5.5.5. O processo de controle dos objetivos do PG

Da mesma forma que nas empresas “A” e “B”, o que pôde ser observado na empresa “C”, sob a percepção dos funcionários entrevistados, que não há qualquer evidência de ação realizada diretamente para o fortalecimento do PG, apesar de existirem diversas ações que atendem aos princípios do PG. Foi descrito ainda que a participação no PG não exigiria qualquer mudança, mas apenas o envio de um comunicado à ONU e pela manutenção dos programas já existentes, estariam indo ao encontro dos princípios propostos pelo PG.

Os discursos analisados acima evidenciam a despreocupação dos agentes condutores das ações de RSC com os princípios específicos do PG. A auto-regulação proposta e defendida como forma de buscar a inovação e o aprendizado conjunto pelas iniciativas aceitas mundialmente têm se mostrado como fator facilitador do não investimento incisivo no controle e na produção de mudanças substanciais nas relações de trabalho e com a comunidade onde as empresas analisadas atuam. O direcionamento dos esforços tem sido ligado aos programas e sistemas reguladores e o atendimento a princípios do PG tratados como consequência dessas ações, mas sem uma preocupação específica.

A busca incessante pelas inovações e por mudanças propostas pelo PG, está baseada no entendimento de que a construção de uma rede de relacionamentos e a divulgação constante das iniciativas e ações sociais e dos princípios do PG aos diversos *stakeholders* das empresas

geraria uma significativa troca de experiências que favoreceria a criação e adaptação de idéias às realidades de cada empresa, região, cidade ou até mesmo setor de trabalho.

5.5.6. O processo de comunicação do PG

A divulgação das experiências e dos princípios do PG seria o principal agente criador das mudanças na sociedade com foco na melhoria do bem estar social, dentro de padrões éticos e ambientais, mundialmente conhecidos e aceitos.

Como observado na análise dos discursos quanto às mudanças proporcionadas pelo PG, pôde-se notar a inexistência de um processo formal de comunicação interna quanto aos princípios do PG, pois alguns funcionários entrevistados não conheciam o pacto e os responsáveis pelo processo não controlavam o atendimento aos seus objetivos.

De maneira complementar, é importante verificar o comportamento dessas mesmas organizações quanto à comunicação frente à ONU e aos órgãos envolvidos com o PG. De acordo com o critério apresentado no item anterior, somente a empresa “C” apresentou informações sobre os 10 princípios do PG em seu *website* e em seus relatórios de sustentabilidade disponíveis, assim como na publicação do COP no *website* da ONU.

Em contrapartida, na pesquisa realizada com a empresa “B”, não foi encontrada qualquer publicação de COP ou estudo de caso na ONU, bem como não havia vínculos dos indicadores encontrados nos relatórios de sustentabilidade com os princípios do PG.

Na empresa “A” , pôde-se observar um esforço maior na relação com a ONU e com a publicação de COP e estudos de caso, entretanto não possui qualquer menção ao PG em seu *website*, sendo ainda a única empresa, dentre as três estudadas, membro do CBPG.

Assim, o que se observa é que, ainda em relação à divulgação dos princípios e das ações para seus diversos *stakeholders*, da mesma forma que junto aos seus funcionários, não há um padrão de comportamento e um esforço voltado ao atendimento da base defendida pelo PG.

5.5.7. O atendimento aos princípios do PG

Por fim, esta seção tem o objetivo de avaliar o atendimento aos princípios do PG, de maneira a acrescentar à análise, o comportamento das organizações quanto à participação no PG e sua conduta frente à RSC. Utilizando o critério apresentado anteriormente, verificou-se que o atendimento ao princípio relacionado ao combate à corrupção destaca-se em todas as empresas estudadas, dando força à teoria de que o PG fora criado com base na necessidade de revisão dos padrões éticos mundiais dentro das organizações, como apresentado no referencial teórico deste trabalho.

Seja pela motivação da assinatura do PG ou pelo desempenho social da organização em outras iniciativas e sistemas reguladores, o que se observou é que as empresas “A”, “B” e “C” encontram-se próximas no que tange ao comprometimento com o atendimento aos princípios do PG, com avaliações médias de 3,36, 3,55 e 3,55, respectivamente, dentro de um critério que varia de 1 a 4.

Como exposto anteriormente, este trabalho não tem a pretensão de avaliar o cumprimento dos objetivos propostos pelas organizações quanto ao seu desempenho social, mas avaliar sua relação com o PG e a forma como o programa foi inicialmente inserido na política da empresa e como tem sido conduzido e dessa forma, dar subsídios e indícios que permitam esclarecer a questão básica: Quais as conseqüências da assinatura do PG para as organizações nas ações de marketing social e RSC?

Pode-se notar, a partir da descrição das informações e dados levantados e das análises realizadas que, independentemente das características particulares de cada empresa estudada, o que predomina é o interesse pela formação de uma imagem socialmente responsável, bem como o aproveitamento dos investimentos já realizados no que tange à RSC, em detrimento da real efetividade dos objetivos propostos pelo PG. No capítulo seguinte serão melhor descritas as considerações finais, conclusões, implicações, limitações do estudo e sugestões de futuras pesquisas.

CAPÍTULO 6

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo tem como finalidade, com base no que foi descrito e analisado ao longo deste estudo, responder às perguntas de pesquisa apresentadas nesta dissertação, como também apresentar as implicações, provenientes das análises realizadas e relacionar as limitações do estudo e sugestões de futuras pesquisas.

Como descrito no capítulo 1, o objetivo geral desta dissertação é identificar quais as conseqüências da assinatura do PG para as organizações nas ações de marketing social e RSC. Para tal, procurou-se entender como se dá o processo de decisão, pela empresa, na adoção de uma postura socialmente responsável; verificar em que medida o desenvolvimento de programas sociais está ligado às estratégias organizacionais; avaliar como as empresas têm observado a relação entre RSC e marketing social à luz do PG; identificar como se desenvolve o processo de comunicação da RSC frente aos diversos *stakeholders*; avaliar como os objetivos propostos pelo PG têm sido conduzidos dentro das organizações, e; contribuir para a consolidação de um referencial teórico sobre a relação entre a efetividade dos programas sociais das organizações e o marketing social.

6.1. Conclusões Gerais

Ao analisar o processo de decisão das três empresas quanto à razão da assinatura do PG, pôde-se perceber que não houve qualquer relação da decisão com os objetivos propostos pela iniciativa da ONU. O objetivo de contribuir e difundir os benefícios do desenvolvimento econômico mundial (WILLIAMS, 2004), não foi mencionado em qualquer uma das entrevistas ou durante a pesquisa. As justificativas apresentadas foram vinculadas à recuperação e manutenção da imagem das empresas, bem como à oportunidade de acrescentar à estratégia de RSC da organização, uma iniciativa global sem que houvesse necessidade de muitos investimentos. O interesse na criação e fortalecimento de uma imagem socialmente responsável se sobrepõe inclusive ao marketing social, em que os programas são criados e calculados para influenciar a aceitabilidade das idéias sociais (KOTLER; ZALTMAN, 1971).

No que tange à relação do desenvolvimento de programas sociais às estratégias organizacionais, foi observado que o corpo diretivo da empresa está sempre envolvido com as decisões de RSC, e que existe uma busca pela melhoria do desempenho social como estratégia da empresa, seja por questões sociais ou de imagem e que tem se notado, ressaltado pelos funcionários entrevistados, um maior controle de indicadores e metas sociais. Todavia, especificamente quanto ao PG, não houve qualquer menção de controle ou acompanhamento do atendimento aos seus princípios e objetivos, reforçando a crítica realizada quanto à não regulação e monitoramento e a inexistência de um critério de desempenho (RUGGIE, 2002).

A análise da relação entre RSC e o marketing social mostra que a utilização das ferramentas de marketing como propulsoras da mudança comportamental de caráter social de um público específico, ou da sociedade em geral, não tem sido aproveitada. A relação encontrada diz respeito à utilização de programas e iniciativas sociais como forma de melhoria da imagem e criação de um conceito de referência no assunto, mas sem ressaltar a importância do papel da organização na mudança do comportamento social das comunidades em que atuam.

Outro fator analisado refere-se ao alicerce do ideal defendido pelo PG, em que o diálogo, a troca de experiências e a comunicação incessante das ações e dos princípios permitiriam a evolução de caráter social na qualidade de vida da sociedade e nas relações de trabalho. Entretanto, o que se observou foi a ausência de comunicação interna quanto à existência e à participação da organização no programa da ONU, bem como a despreocupação com relação à publicação e acompanhamento de estudos de caso e COP no banco de dados formado pela ONU para divulgação das experiências em âmbito global.

Com base na proposta do PG, deveriam ser criados critérios de acompanhamento do atendimento aos princípios, vinculando seus indicadores e ações sociais com cada princípio, verificando a eficácia das ações que estão sendo realizadas. De acordo com o que foi levantado, não foi encontrado nas empresas estudadas qualquer sistema ou forma de monitoramento específico do PG. A participação em sistemas reguladores (Ethos, ISE, Ibase, ISO) exige o controle sobre seus indicadores e a auto-regulação proposta pelo PG os faz não priorizar o controle desse programa.

Os esforços têm sido direcionados à elaboração de programas sociais - segundo critério estabelecido pela Pirâmide de Carroll (1991) - de caráter ético e filantrópico, demonstrando

uma evolução do sistema de RSC das organizações, por estarem investindo em iniciativas além das responsabilidades econômicas e legais.

De forma geral, ainda não existe nas empresas uma sistemática de medição dos impactos que a assinatura do PG trouxe para as mesmas. Como um programa auto-regulado e de ações amplas, as empresas ainda não se focaram em uma forma de atendimento ao PG, visto que, as iniciativas já desenvolvidas para atendimento a outros programas sociais já seriam, por si só, suficientes para manutenção da iniciativa da ONU.

Assim, o que se pode observar é que a adoção de iniciativas de RSC tem gerado benefícios para a sociedade e para os funcionários, mas que o objetivo primário das organizações tem como base a oportunidade de melhoria da imagem da empresa frente ao mercado, aos órgãos reguladores do setor e à própria sociedade. A regulação do setor de concessão influencia no comportamento das organizações, mas não determina o interesse destas na construção de uma estrutura eficaz de RSC que ofereça à sociedade todos os benefícios propostos pela teoria de RSC. As empresas têm, ainda, direcionado seus esforços na melhoria da imagem frente a determinados *stakeholders*, atribuindo a estes um peso maior na formação da opinião quanto à sua reputação.

6.2. Implicações do estudo

Esta pesquisa permitiu levantar informações que podem contribuir aos diversos envolvidos no tema, que não se restringem somente ao conhecimento acadêmico, fornecendo direcionamentos para a melhoria do processo de acompanhamento das ações de RSC dentro das organizações, assim como para o próprio PG.

No que tange ao PG, pôde-se observar que sua natureza auto-reguladora facilita o interesse das organizações na participação do programa. Todavia, ressaltadas as características culturais da própria empresa e/ou país, pode comprometer a efetividade dos resultados propostos pelo programa devido aos esforços serem destinados ao atendimento de normas e sistemas reguladores de RSC. Assim, essa avaliação prática da implementação do PG fornece informações relevantes para a visualização da ferramenta e possíveis oportunidades de desenvolvimento.

Em relação às organizações, o estudo traz contribuições acerca da importância da determinação clara dos objetivos propostos pelas ações e programas sociais, bem como da relevância da mensuração do atendimento a esses objetivos, visto que os esforços podem ser vultuosos, mas sem direcionamento podem não contribuir para a estratégia previamente estabelecida pela empresa.

Outro importante fator refere-se às contribuições para o conhecimento, a partir do esclarecimento quanto à relação dos programas sociais e sua implementação com as teorias de marketing social e dos *stakeholders*. Como os debates em torno da RSC e a efetividade de suas iniciativas têm sido constantemente abordados ao longo dos últimos anos, o estudo contribui, a partir da avaliação prática, para o melhor entendimento do tema, principalmente, quanto à aplicação dos conceitos desenvolvidos no universo organizacional.

6.3. Limitações do Estudo

A inexistência de referências de estudos no PG, assim como na sua forma de análise, faz deste, um trabalho com contribuições ainda não discutidas de forma detalhada. Neste sentido, encontram-se algumas limitações como:

- o setor das empresas estudadas – concessão de serviço público – torna-se um fator limitador da análise pela forte influência exercida por órgãos nacionais reguladores quanto aos investimentos em novas tecnologias, em RSC e pelos controles tarifários;
- o número reduzido de empresas estudadas pela realização da pesquisa em somente três, como característica de estudos de casos também pode ser tido como fator de limitação desta pesquisa.

6.4. Sugestões de Pesquisas Futuras

Descritas suas limitações e, considerando-se a abrangência do tema, o presente estudo apresenta, dentre outros pontos, os seguintes temas para discussões futuras:

- avaliação quantitativa de empresas signatárias do PG quanto ao atendimento aos objetivos propostos pela iniciativa, de maneira a verificar estatisticamente a extrapolação dos resultados alcançados no estudo de caso desenvolvido;

- realizar uma análise comparativa, visando o atendimento do programa em sistemas reguladores frente ao PG (auto-regulado), no intuito de avaliar detalhadamente os impactos que a regulação pode trazer na condução e padronização das iniciativas e ações sociais das empresas;
- realizar a mesma pesquisa em empresas de setor não regulado, o que permitiria detectar a influência da regulação governamental e da característica setorial na determinação de uma postura socialmente responsável por empresas privadas, com atuação em mercados não monopolizados e de intensa concorrência;
- realizar pesquisa comparativa entre empresas de setores distintos com foco na percepção de que as características setoriais podem gerar necessidade de desenvolvimento de ações de RSC como forma de consolidação da imagem;
- realizar pesquisa comparativa entre empresas de países de desenvolvimento distinto, verificando o impacto das diferenças culturais na eficácia da implementação do PG em países com necessidades distintas.

REFERÊNCIAS

ANDREASEN, A. R. 'Social Marketing: Its Definition and Domain'. **Journal of Public Policy & Marketing Vol. 13 (I) Spring 1994, 108-114**

Associação dos Dirigentes Cristãos de Empresas, disponível em <http://www.adce.org.br>, consultado em 10 de dezembro de 2007.

BARICH, H. , KOTLER, P. 'A Framework for Marketing Image Management'. **Sloan Management Review, p. 97-104, Winter 1991.**

BERTONCELLO, S. L. T., JÚNIOR, J. C. 'A importância da Responsabilidade Social Corporativa como fator de diferenciação'. **São Paulo: Facom, 2007.**

BLOOM, P. N. , NOVELLI, W. D. 'Problems and Challenges in Social Marketing'. **Journal of Marketing - Vol. 45 (Spring 1981). 79-88**

BOSQUETTI, M. A., DÓRIA, R. J., SOBRINHO, Z. A. 'Orientação para Mercado no Setor Elétrico Brasileiro: Um Estudo de Caso'. **EMA, 2006**

BRAMMER, S. J. , PAVELIN, S. 'Corporate Reputation and Social Performance: The Importance of Fit'. **Journal of Management Studies 43:3 May 2006 0022-2380**

BRANDS, Special Report. 'Who's Wearing the Trousers?'. **The Economist, 2001.**

CARROLL, A. B. 'The Pyramid Of Corporate Social Responsibility: Toward The Moral Management Of Organizational Stakeholders'. **Business Horizons / July-August 1991**

CETINDAMAR, D. HUSOY, K. 'Corporate Social Responsibility Practices And Environmentally Responsible Behavior: The Case Of The United Nations Global Compact'. **Journal of business Ethics (2007) 76:163-176**

CLARKSON, M. B. E. A 'Stakeholder Framework For Analyzing And Evaluating Corporate Social Performance'. **Academy of Management Review - 1995, Vol. 20, No.1, 92-117**

DONALDSON, T. PRESTON, L. E. 'The Stakeholder Theory Of The Corporation: Concepts, Evidence, And Implications'. **Academy of Management Review - 1995. Vol., 20, No. 1, B5-91.**

EELLS, R. WALTON, C. 'Conceptual Foundations of Business'. **Homewood, 111: Richard D. Irwin, Inc., 1961, 533 pp.**

FOMBRUN, C., SHANLEY, M. 'what's in a Name? Reputation Building and Corporate Strategy. **Academy of Management Journal - 1990, Vol. 33, No. 2, Z33-Z5fl.**

FREEMAN, R. E. 'Strategic Management: A Stakeholder Approach'. **Minnesota: Pitman, 1984.**

GIL, A. C. 'Como elaborar projetos de pesquisa'. **São Paulo: Atlas, 2002.**

Global Compact, disponível em <http://www.unglobalcompact.org>, consultado em 28 de novembro 2007.

Guia de Compatibilidade de Ferramentas. **Instituto Ethos, 2004**

HUNT, S. D. 'The Nature and Scope of Marketing'. **Journal of Marketing, Vol. 40 (Julho, 1976 pp. 17-28)**

Instituto Ethos, disponível em <http://www.ethos.org.br>, consultado em 20 de novembro de 2007.

KELL, G. 'The Global Compact: Selected Experiences And Reflections'. **Journal of Business Ethics (2005) 59: 69–79 DOI: 10.1007/s10551-005-3413-0**

KELL, G. LEVIN, D. 'The Global Compact Network: An Historic Experiment In Learning And Action'. **Business and Society Review 108:2 151–181**

KELL, G. RUGGIE, J. G. 'Global Markets And Social Legitimacy: The Case Of The Global Compact'. **Transnational Corporations, 1999.**

KOTLER, P. , ROBERTO, E. L. 'Marketing Social: Estratégias para Alertar o Comportamento Público'. **Rio de Janeiro: Campus, 1992.**

KOTLER, P. , ZALTMAN, G. 'Social Marketing: An Approach To Planned Social Change'. **Journal of Marketing, Vol.86 (Julho, 1971 pp. 3-12.)**

LEAP, T., LOUGHRY, M. L.. 'The stakeholder-friendly firm'. **Business Horizons (2004), Vol. 47, No. 02, pp. 27-32.**

Manual do Pacto Global: Entendimento Prático da Visão e dos Princípios. Disponível em www.pactoglobal.org.br, consultado em 14 de novembro de 2007.

MADARIAGA, J. G. VALOR, C. 'Stakeholders Management Systems: Empirical Insights From Relationship Marketing And Market Orientation Perspective'. **Journal of Business Ethics (2007) 71: 425 – 439 DOI 10.1007/s10551-006-9146-7).**

MAIGNAN, I. , FERRELL, O. C. , FERRELL, L. 'A Stakeholder Model For Implementing Social Responsibility In Marketing'. **European Journal of Marketing Vol. 39 No. 9/10, 2005 pp. 956-977 q Emerald Group Publishing Limited 0309-0566 DOI 10.1108/03090560510610662)**

MCDERMOTT, L. , STEAD, M. , HASTINGS, G. 'What Is and What Is Not Social Marketing: The Challenge Of Reviewing The Evidence'. **Journal of Marketing Management 2005, 21, 545-553**

MILANO, M. e ZOUAIN, D. 'Pesquisa Qualitativa em Administração'. **Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.**

MITCHELL, R. K. , AGLE, B. R. , WOOD, D. J. 'Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining The Principle of Who and What Really Counts'. **Academy of Management Review** 1997, Vol. 22, No. 4, 853-886.

MUNILLA, L. S. MILES, M. P. 'The Corporate Social Responsibility Continuum As A Component Of Stakeholder Theory'. **Business and Society Review** 110:4 371-387, 2005.

Objetivos de Desenvolvimento do Milênio, disponível em <http://www.odm.org.br>, consultado em 23 de março de 2008

OGRIZEK, M. 'The Effect of Corporate Social Responsibility on The Branding of Financial Services'. **Journal of Financial Services Marketing – Vol. 6, 3, 215-218, 2001**

OLIVEIRA, F. M., SILVA, J. A. R. 'Estratégias de Responsabilidade Social Corporativa: Um Estudo Sobre os 231 Casos Concretos do Instituto Ethos'. **EMA, 2006.**

Pacto Global, disponível em <http://www.pactoglobal.com.br>, consultado em 14 de novembro de 2007.

PATTON, M. Q. 'Qualitative Evaluation and Research Methods'. **Sage, Newbury, CA, 1990.**

PHILLIPS, R., FREEMAN, R. E., WICKS, A. C. 'What Stakeholder Theory Is Not' **Business Ethics Quarterly, volume 13, issue 4, ISSN 1052-150X pp. 479-502, 2003**

PIRSCH, J. GUPTA, S. GRAU, S. L. A 'Framework For Understanding Corporate Social Responsibility Programs As A Continuum: An Exploratory Study'. **Journal of Business Ethics 70:125-140 DOI 10.1007/s10551-006-9100-y, 2007**

PRESTON, L. E. , SAPIENZA, H. J. 'Stakeholder Management And Corporate Performance'. **Journal of Behavioral Economics, 00905720, Winter90, Vol. 19, Número 4, 1990**

PROUT, G. R. 'Corporate Social Responsibility Strategy In A Pós-Industrial World'. **Public Relations Quarterly, 1975**

PUPPIM, J. A. P. 'A implementação do Pacto Global pelas empresas do Paraná'. Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas (EBAPE), **Fundação Getúlio Vargas, 2007**

RUGGIE, J. G. 'The Theory And Practice Of Learning Networks: Corporate Social Responsibility And The Global Compact'. **Journal of Corporate Citizenship, 2002.**

Sigma Project, disponível em <http://www.sigmaproject.com>, consultado em 15 de dezembro de 2007.

SLATER, S. F. e NARVER, J. C. 'Market Orientation and the Learning Organization'. **Journal of Marketing 59(3), 63-74, 1995.**

TAKALA, T. e UUSITALO, O. 'An Alternative View of Relationship Marketing: A Framework for Ethical Analysis', **European Journal of Marketing 30(2), 45-60, 1996.**

THÉRIEN, J. P. POULIOT, V. 'The Global Compact: Shifting The Politics Of International Development?' *Global Governance* 12 (2006), 55–75.

TONI, D. , MILAN, G. S. , BARAZETTI, L. 'Imagens de Serviços: Um Estudo Exploratório Sobre a Configuração e Organização as Imagens dos Serviços de Fisioterapia de um Plano de Saúde'. **EnANPAD, 2004.**

TONI, D. , SCHULER, M. 'Gestão de Imagem: Desenvolvendo um Instrumento para a Configuração da Imagem de Produto'. **EnANPAD, 2004.**

ULLMANN, A. A. 'Data in search of a theory: a critical examination of the relationships among social performance, social disclosure, and economic performance of u.s. Firms'. **Academy of Management Review**, 1985, Vol. 10, No. 3, 540-557, 1985

UNIVERSITY, Marketing Staff Of The Ohio. 'A Statement Of Marketing Philosophy State'. **Journal of Marketing**, Vol. 29 (January, 1965), pp. 43-44

VARGO, S. , LUSCH, R. F. 'Evolving to a New Dominant Logic For Marketing'. **Journal of Marketing**, vol. 68 (January 2004) 1-17

WILLMOTT, M. 'Citizen Brands – Putting Society At The Heart Of Your Business'. **Henry Stewart Publications 1350-231x Brand management** vol. 11, no. 1, 81–86 September 2003.

WELZEL, E., BORBA, D. C. 'A Efetividade dos Projetos Sociais à Luz do Marketing Social'. **EnANPAD, 2004.**

WILLIAMS, O. F. 'The Um Global Compact: The Challenge And The Promise.' *Business Ethics Quarterly*, Volume 14, Issue 4. ISSN 1052-150X. pp. 755-774), 2004

WINTERS, L. C. 'The Effect of Brand Advertising on Company Image: Implications for Corporate Advertising'. **Journal Of Advertising Research—April/May 1986.**

'What are The Definitions of Marketing and Marketing Research?' Disponível em www.marketingpower.com, consultado em 13 de novembro de 2007.

YIN, R. K. 'Estudo de Caso: planejamentos e métodos'. **Porto Alegre: Bookman: 2005.**

ZINKHAN, G. M. 'Relationship Marketing: Theory and Implementation'. **Journal of Market – Focused Manaement** 5(2), 83-89, 2002.

1. ANEXO I

Roteiro de Entrevista com funcionário da área de RSC das empresas.

Questões Gerais:

Questão
1) O que levou a empresa a aderir ao PG? De onde partiu a idéia e quem foram os envolvidos no processo (Diretoria, Gerência, Funcionários, etc)?
2) Essa foi a primeira iniciativa da organização no que tange à responsabilidade social? Se não, quais as iniciativas já implementadas e há quanto tempo? Há interesse em implementar alguma outra iniciativa?
3) Qual(is) a(s) principal(is) mudança(s) estrutural(is) realizada(s) pela organização com intuito de atender aos requisitos defendidos pelo PG?
4) Existe(m) ferramenta(s) na organização que avalie(m) os impactos (negativos/positivos) da sua participação no PG?
5) Qual a percepção da organização quanto à proposta de auto-regulação do PG?
6) Como é realizado o monitoramento do atendimento aos objetivos propostos pelo PG?
7) Como é feito o acompanhamento da “eficácia” das ações de responsabilidade social promovidas pela organização?
8) Que mudanças na estrutura da empresa e no comportamento dos colaboradores foram percebidas após a assinatura do PG?
9) Em que medida o desenvolvimento de programas sociais está ligado às estratégias da empresa?
10) Qual a participação do tema responsabilidade social nas políticas de marketing e propaganda da organização?
11) Qual a visão de futuro da empresa, a partir das mudanças geradas até o momento com a participação no PG?

Questões acerca dos princípios do PG:

Direitos Humanos:

Princípio	Descrição
1	As empresas devem apoiar e respeitar a proteção de direitos humanos reconhecidos internacionalmente na sua área de influência
2	Assegurar-se de sua não-participação em violações de direitos humanos

01 – A empresa participa/conduz projeto destinado à promoção dos direitos humanos nas comunidades onde atua?

() Sim () Não

Comentário: _____

02 – Existe algum programa que incentive os funcionários/gestores/acionistas/ fornecedores a contribuir para a promoção dos direitos humanos (ex.: campanha do agasalho, doação de alimentos, etc)?

() Sim () Não

Comentário: _____

_____.

Relações de Trabalho:

Princípio	Descrição
3	As empresas devem apoiar a liberdade de associação e o reconhecimento efetivo do direito à negociação coletiva
4	Apoiar a eliminação de todas as formas de trabalho forçado ou compulsório
5	Apoiar a erradicação efetiva do trabalho infantil
6	Apoiar a eliminação da discriminação no emprego

01 – Existe programa especial para contratação de pessoas com deficiência?

() Sim () Não

Comentário: _____

_____.

02 – E para ex-detentos?

() Sim () Não

Comentário: _____

_____.

03 – Trabalham com algum projeto na comunidade que vise melhorar a oferta de profissionais qualificados provenientes de grupos usualmente discriminados no mercado de trabalho?

() Sim () Não

Comentário: _____

_____.

04 – Existe programa especial para contratação de pessoas usualmente discriminadas no mercado de trabalho, como mulheres, negros ou com mais de 45 anos?

() Sim () Não

Comentário: _____

_____.

05 – Estabelece algum programa de capacitação profissional que vise melhorar a qualificação de negros, mulheres e/ou pessoas com mais de 45 anos?

() Sim () Não

Comentário: _____

_____.

06 – Como é feito o acompanhamento dos indicadores de distribuição de vagas, cargos, níveis salariais entre as classes dentro da organização?

() Sim () Não

Comentário: _____

_____.

07 – Existe política de compra que proíbe a compra de materiais/serviços de empresas que utilizem mão-de-obra forçada ou trabalho infantil?

Sim Não

Comentário: _____

_____.

08 – Como é controlada a idoneidade dos fornecedores quanto a não utilização de mão-de-obra forçada ou infantil?

Comentário: _____

_____.

09 – Como é a relação da organização com os sindicatos de classes?

Comentário: _____

_____.

10 – A empresa trabalha com a formação de grupos internos que participam das discussões em torno dos direitos dos funcionários (ex.: benefícios, distribuição de lucros, etc)?

Sim Não

Comentário: _____

_____.

Meio Ambiente:

Princípio	Descrição
7	As empresas devem adotar uma abordagem preventiva para os desafios ambientais
8	Desenvolver iniciativas para promover maior responsabilidade ambiental
9	Incentivar o desenvolvimento e a difusão de tecnologias ambientalmente sustentáveis

01 – A empresa está em processo ou possui certificação em norma referente a meio ambiente (Ex.: ISO 14001, FSC)?

Sim Não

Comentário: _____

_____.

02 – Existem metas voltadas à redução dos impactos da atividade empresarial ao meio ambiente?

Sim Não

Comentário: _____

_____.

03 – Existe programa de incentivo à certificação ambiental em toda a cadeia de suprimentos da organização?

Sim Não

Comentário: _____

_____.

04 – A empresa está envolvida ativamente em programas na comunidade que incentive as práticas de gestão ambiental?

Sim Não

Comentário: _____

_____.

05 – Existe área na empresa responsável pela gestão ambiental?

Sim Não

Comentário: _____

_____.

06 – O planejamento estratégico da empresa prevê ações de prevenção dos riscos ambientais?

Sim Não

Comentário: _____

_____.

Corrupção, Extorção e Suborno:

Princípio	Descrição
10	As empresas devem combater a corrupção em todas as suas formas, incluindo extorção e suborno

01 – Existe política de compras/vendas estabelecendo critérios de recebimento/ oferecimento de brindes (ex.: agendas, canetas, vinhos, viagens, etc) pelos compradores/vendedores?

Sim Não

Comentário: _____

_____.

02 – A empresa participa de campanhas político-partidárias, apoiando candidatos e/ou partidos políticos?

Sim Não

Comentário: _____

_____.

03 – Existe algum critério que contemple avaliação de idoneidade dos fornecedores?

Sim Não

Comentário: _____

_____.

04 – Existe algum critério que contemple avaliação de idoneidade dos clientes?

Sim Não

Comentário: _____

_____.

2. ANEXO II

Roteiro de Entrevista com funcionário de outras áreas das empresas.

Questões Gerais:

Questão
1) Qual é o objetivo da empresa em desenvolver projetos sociais?
2) Você acredita que o(s) projeto(s) social(is) desenvolvido(s) pela empresa atingem seus objetivos?
3) Como você/seu setor já foi beneficiado por esse(s) projeto(s)?
4) O que você conhece sobre o PG?
5) Qual(is) a(s) principal(is) mudança(s) percebidas por você/seu setor após a assinatura do PG?
6) Qual sua percepção quanto às possibilidades de melhorias com a continuidade desse projeto?
7) As mudanças, caso tenham existido, foram num único momento ou estão em contínua evolução?

Questões acerca dos princípios do PG:

1. A empresa participa/conduz projeto destinado à promoção dos direitos humanos nas comunidades onde atua?

Sim Não

Comentário: _____

_____.

2. Existe algum programa que incentive os funcionários/gestores/acionistas/ fornecedores a contribuir para a promoção dos direitos humanos (ex.: campanha do agasalho, doação de alimentos, etc)?

Sim Não

Comentário: _____

_____.

3. Existe programa especial para contratação de pessoas usualmente discriminadas no mercado de trabalho, como mulheres, negros ou com mais de 45 anos?

Sim Não

Comentário: _____

_____.

4. A empresa trabalha com a formação de grupos internos que participam das discussões em torno dos direitos dos funcionários (ex.: benefícios, distribuição de lucros, etc)?

Comentário: _____

_____.

5. Existem metas voltadas à redução dos impactos da atividade empresarial ao meio ambiente?

Sim Não

Comentário: _____

_____.

6. A empresa está envolvida ativamente em programas na comunidade que incentive as práticas de gestão ambiental?

Sim Não

Comentário: _____

_____.

7. A empresa participa de campanhas político-partidárias, apoiando candidatos e/ou partidos políticos?

Sim Não

Comentário: _____

_____.

3. ANEXO III

Roteiro de Entrevista com especialista da área de RSC.

Questões Gerais:

1. Qual o objetivo proposto pelo PG sob sua percepção?
2. Como foram definidos os objetivos do PG?
3. No que ele ainda é falho? Quais são suas limitações?
4. Qual sua relação com os objetivos de desenvolvimento do milênio?
5. Como a ONU vê o PG?
6. Qual a prioridade desse programa dentro das atividades desenvolvidas pela ONU?
7. Qual a expectativa da ONU com relação a esse programa?
8. Como a ONU vê as transformações em relação a prazos, formas de conduta, evolução de indicadores, etc?
9. Como o Brasil se insere nessa iniciativa?
10. Qual a percepção da ONU quanto ao Brasil nessa iniciativa? E quanto ao Governo Lula?
11. Qual o seu envolvimento com o PG?
12. Como o Brasil está em relação à América Latina e ao restante do mundo?
13. Qual sua visão de futuro para a responsabilidade social das empresas e para o PG?
14. Qual a tendência que você espera para a participação de empresas, governos e organizações no PG, no Brasil e no Mundo?
15. Qual sua opinião quanto à auto-regulação proposta?
16. Qual a visão da ONU quanto ao papel do governo no apoio ao PG e aos programas de responsabilidade social?
17. E qual sua visão quanto a esse assunto?
18. Quais as iniciativas mais relevantes quanto à responsabilidade social no mundo? E no Brasil?
19. Como podemos medir os impactos de iniciativas como a do PG?
20. Como você vê as ações propostas pelo PG em mercados regulados (ex.: energia, transporte, etc)?
21. Em sua opinião, as empresas têm cumprido os objetivos propostos?
22. Quais as principais mudanças já percebidas decorrentes da criação e divulgação do PG?
23. Que mudança você acredita ser “a mais difícil” para as empresas, no âmbito dos princípios do PG?