



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS  
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS  
CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISAS EM ADMINISTRAÇÃO**

**ELIANA MIGLIORIN DA ROSA**

**RESPONSABILIDADE SOCIAL NA FUCAPI  
VISÃO ATUAL E PERSPECTIVAS**

BELO HORIZONTE - MG  
2004

**ELIANA MIGLIORIN DA ROSA**

**RESPONSABILIDADE SOCIAL NA FUCAPI  
VISÃO ATUAL E PERSPECTIVAS**

Dissertação apresentada ao Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de Concentração: Mercadologia e Administração Estratégica

Orientador: Prof. Dr. Ricardo T. Veiga

Belo Horizonte - MG

Faculdade de Ciências Econômicas da UFMG

2004

Dedico esse trabalho aos meus filhos, Gabriela,  
Larissa e Lucas, e a minha mãe, Marieta.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço a *Deus*, pela luz, equilíbrio e discernimento para vencer.

Ao *Prof. Ricardo Teixeira Veiga*, orientador e, principalmente, amigo, pela paciência, compreensão e dedicação na orientação deste estudo.

Ao *Prof. José Edson Lara*, coordenador do mestrado, por nos proporcionar um curso dessa magnitude e pelas importantes contribuições durante o nosso convívio.

Ao amigo *Eraldo Boëchat*, pelas contribuições na fase de elaboração do projeto de dissertação.

Ao *Niomar Pimenta*, diretor do Instituto de Ensino Superior FUCAPI – CESF, pelo apoio manifestado, que permitiu reunir as condições que muito me ajudaram a vencer estes dois anos e meio de trabalho intenso.

Ao meu colega *Plínio Reis*, contactado por e-mail, que, embora não me conhecendo pessoalmente, sempre respondeu prontamente, contribuindo com elementos de interesse e manifestando entusiasmo pelo trabalho que eu desenvolvia.

Aos meus amigos *Narle Teixeira* e *Achiles Malveira*, que acompanharam a minha trajetória no dia-a-dia, estimulando-me nos momentos de angústias e desabafos e nos momentos felizes, vibrando com minha vitória.

À minha amiga *Iamara C. Antunes*, pela paciência e coleguismo sempre demonstrados nos momentos valiosos de esclarecimentos ao conteúdo.

Às minhas tias *Olga Teixeira*, *Odila T. Soares* e *Maria Conceição T. Amarante*, pelo estímulo e apoio incondicional desde à primeira hora, pela paciência e grande amizade com que sempre me ouviram e pela sensatez com que sempre me ajudaram.

Aos meus amigos *Roberto Cruz* e *Maria Auxiliadora Lago Paiva*, pelo incentivo no dia-a-dia, os quais; em momentos de dúvida, acolheram-me com lucidez e carinho, respeito e amizade constantes.

Ao meu *pai*, ainda que ausente, por estar sempre no meu pensamento.

À minha *mãe*, pela presença marcante em minha vida, como conselheira nos momentos difíceis, mas sobretudo como fonte de inspiração.

Ao meu *marido*, pelo apoio familiar, ao preencher as minhas diversas falhas, por força das circunstâncias, e pela paciência e compreensão reveladas ao longo desses meses.

Por último (mas os últimos são os primeiros), aos meus filhos, *Gabriela*, *Larissa* e *Lucas*, pela compreensão e ternura sempre manifestadas; apesar do “débito” de atenção, e pela excitação e orgulho com que sempre reagiram aos resultados acadêmicos da “mãe/amiga” ao longo do percurso do curso. Espero que o entusiasmo, a seriedade e o empenho que ponho no meu trabalho possa servir-lhes de estímulo para fazerem sempre “mais e melhor”.

Toda ordem social é criada por nós. O agir ou não agir de cada um contribui para a formação e consolidação da ordem em que vivemos. O caos que atravessamos na atualidade não surgiu espontaneamente. Essa desordem que tanto criticamos também foi criada por nós. Portanto, e antes de converter a discussão em um juízo de culpabilidades, se formos capazes de criar o caos, também podemos sair dele. Somos capazes de criar uma ordem distinta.

TORO & WERNECK

## RESUMO

O nível de envolvimento e amadurecimento de uma organização com o tema “responsabilidade social” pode ser estudado com base num modelo hierárquico (MONTANA & CHARNOV, 1998). Num estágio mais primitivo, a organização limita-se a satisfazer suas obrigações legais, ao passo que, se estiver no estágio mais avançado, adota também uma postura proativa, comprometendo-se com a solução de problemas sociais, mesmo que só indiretamente a afetem. A Fundação Centro de Análise, Pesquisa e Inovação Tecnológica (FUCAPI) é o objeto deste estudo de caso. Para investigar que tipo de orientação às questões sociais a FUCAPI tem demonstrado por intermédio de suas ações sociais, foram entrevistados gerentes e trabalhadores da organização, e seus depoimentos foram cotejados com documentos institucionais. Com referência ao modelo teórico de Montana & Charnov (1998), abordagem de responsabilidade social da FUCAPI foi, analisada e foram feitas recomendações para que a organização torne-se mais eficaz e proativa em suas ações sociais.

**Palavras chaves:** responsabilidade social; ética empresarial; balanço social

## ABSTRACT

The depth of involvement of an organization with the issue of “social responsibility” can be studied by using a hierarchical model (MONTANA & CHARNOV, 1998). At its most primitive stage, an organization only fulfills its legal obligations whereas, if it is at the most advanced stage, it also adopts a proactive attitude, where it commits itself to solving social problems, even though only indirectly affected by them. The Centre for Analysis, Research and Technological Innovation Foundation (FUCAPI) is the subject of this case study. In order to investigate what type of approach FUCAPI has taken towards social issues in its social activities, its managers and employees were interviewed and their responses were compared with institutional documents. FUCAPI’s approach to social responsibility was analysed by using Montana & Charnov’s (1998) theoretical model and recommendations were made so that the organization could become more effective and proactive in its social actions.

**Keywords:** social responsibility; corporate ethics; social audit.

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>15</b>
1.1	Justificativa e Problema	16
1.2	Objetivo Geral	20
1.3	Objetivos Específicos	20
1.4	Estrutura da Dissertação	21
<b>2</b>	<b>PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E A RESPONSABILIDADE SOCIAL</b>	<b>23</b>
2.1	Conceito de Planejamento Estratégico	23
2.2	Hierarquia do Planejamento	24
2.3	Estabelecimento das Estratégias	26
2.4	Missão Empresarial	27
2.5	Visão Empresarial	29
2.6	Considerações Sociais, Políticas, Legais e de Cidadania expressa na Estratégia da Empresa	29
<b>3</b>	<b>RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA</b>	<b>32</b>
3.1	Os primórdios do Conceito de Responsabilidade Social Corporativa do Século XX	32
3.2	Retrospecto Histórico: Evolução do Conceito de Responsabilidade Social	34
3.3	Conceituando Stakeholders	35
3.4	Responsabilidade Social: aspectos conceituais do tema	37
3.5	Responsabilidade Social em Ação	42
3.6	Responsabilidade Social da Organização	45
3.7	Níveis de Abordagem da Responsabilidade Social	47
<b>4</b>	<b>ÉTICA EMPRESARIAL</b>	<b>50</b>
4.1	Conceituando a Ética Empresarial	50
4.2	Relação entre a Ética Empresarial e a Responsabilidade Social	52
4.3	Cultura e Responsabilidade Social	53
<b>5</b>	<b>INDICADORES SOCIAIS</b>	<b>55</b>
5.1	Evolução do Balanço Social no Brasil	55
5.2	Auditorias Sociais e Éticas	57
5.3	Uma Nova Norma Global para a responsabilidade Social: SA 8000	58
5.4	Os Indicadores definidos pela Norma SA 8000	59
5.5	Indicadores Ethos de Responsabilidade Social	59
<b>6</b>	<b>CONTEXTUALIZAÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO</b>	<b>61</b>
<b>7</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b>	<b>67</b>
7.1	Tipo de Pesquisa	67
7.2	Questões da Pesquisa	68
7.3	Delimitação do Nível de Responsabilidade Social	68
7.4	Unidade de Análise	69
7.5	Universo e Amostra	70
7.6	Caracterização dos Participantes	70

7.7	Coleta de Dados	71
7.8	Instrumentos de Pesquisa	72
7.9	Análise dos Dados	72
7.10	Limitação da Pesquisa	75
<b>8</b>	<b>ANÁLISE DOS RESULTADOS</b>	<b>76</b>
8.1	Direcionamento Estratégico para Ações de Responsabilidade Social	76
8.2	Responsabilidade Social, segundo a Percepção das Lideranças	96
8.3	Percepção dos Colaboradores quanto à classificação das Ações de Responsabilidade Social desenvolvidas pela FUCAPI	100
8.4	Identificação, Análise e Atendimento das necessidades da Comunidade	113
<b>9</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>124</b>
<b>10</b>	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>131</b>
<b>11</b>	<b>ANEXOS</b>	

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Estrutura do trabalho	21
Figura 2	Os quatros tipos de responsabilidade social	45
Figura 3	As três abordagens da responsabilidade social	47
Figura 4	Organograma da FUCAPI	63
Figura 5	As três abordagens da responsabilidade social	68
Figura 6	Ciclo do gerenciamento social praticado na FUCAPI	113

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Evolução do conceito de responsabilidade social	34
Quadro 2	Definição de stakeholders por vários autores	35
Quadro 3	Relacionamento da empresa com os <i>stakeholders</i>	36
Quadro 4	Abordagens dos projetos sociais de empresas	43
Quadro 5	Principais elementos do balanço social	56
Quadro 6	Auditoria ética e auditoria social	58
Quadro 7	Gestão da responsabilidade social interna e externa	105
Quadro 8	Projeto rede de produção sustentável	108

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Tópicos relevantes em destaque na IV Pesquisa Nacional sobre Responsabilidade Social nas Empresas / 2003	18
Tabela 2	Projetos sociais, por área de ação no Brasil	44

## LISTA DOS ANEXOS

Anexo A	Roteiro da entrevista	141
Anexo B	Questionário aos colaboradores	144
Anexo C	Tabela dos questionários aplicados aos colaboradores	147
Anexo D	Tabelas de classificação das entrevistas aplicadas aos líderes	156

# 1 INTRODUÇÃO

O mundo vem passando por um período de extrema complexidade. As evidências indicam que a humanidade está vivendo um momento de transição e de evolução de conceitos; mais acelerados que em outras épocas. Cada vez mais aumenta na sociedade a crença de que as empresas, no desempenho de sua missão, têm responsabilidades sociais amplas, que transcendem seu objetivo primordial de gerar apenas riquezas econômicas. Thompson & Strickland (2004) alertam que esta consciência está emergindo principalmente em decorrência de uma nova postura empresarial, alicerçada no resgate de princípios éticos. Como enfatizam Ashley *et al.* (2002); a sociedade está cobrando uma nova filosofia de atuação dos empresários, na medida em que os novos tempos exigem uma postura de empresa-cidadã como fonte de uma nova consciência social. Tal postura deve induzir os dirigentes a uma visão holística da humanidade, proporcionando o bem-estar e despertando nas pessoas a crença em suas possibilidades como indivíduos e cidadãos.

Surge nesse processo a preocupação com a responsabilidade social, compreendida como as ações que as organizações devem realizar no sentido da manutenção e preservação da sociedade, do meio ambiente e do homem. Como enfatizam Ashley *et al.* (2002), ao definirem responsabilidade social;

como o compromisso que uma organização deve ter para com a sociedade, expresso por meio de atos e atitudes que a afetem positivamente, de modo amplo, ou a alguma comunidade, de modo específico, agindo proativamente e coerentemente no que tange a seu papel específico na sociedade e a sua prestação de contas para com ela. A organização, nesse sentido assume obrigações de caráter moral, além das estabelecidas em lei, mesmo que não diretamente vinculadas a suas atividades, mas que possam contribuir para o desenvolvimento sustentável dos povos. Assim, numa

visão expandida, responsabilidade social é toda e qualquer ação que possa contribuir para a melhoria da qualidade de vida a sociedade. (ASHLEY *et al.*, 2002, p. 6)

Segundo Srour (2000); uma organização socialmente responsável promove práticas e programas que perpassam todas as operações do negócio, as quais se traduzem nos processos de decisões subordinadas a um enfoque altruísta.

Neste contexto, Drucker (2002) alerta que toda empresa tem direitos, deveres e obrigações, não se admitindo mais a produção ou a comercialização de bens e serviços sem a observância aos princípios morais, à postura ética e ao respeito aos conceitos e preceitos de cidadania. Apoiadas nessa visão, nestes últimos anos; surgiram no Brasil instituições empenhadas em sensibilizar e conscientizar os empresários quanto ao conceito de *cidadania empresarial*, buscando um novo posicionamento em relação à questão social. Podem-se destacar iniciativas como a criação da Associação dos Dirigentes Cristãos de Empresas (ADCE), do Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (GIFE), da Fundação Instituto de Desenvolvimento Empresarial e Social (FIDES) e do Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, dentre outras. O assunto vem ganhando significativo destaque na mídia nacional, tanto que proliferam debates, seminários, prêmios e publicações que evidenciam o crescimento e valorização do tema.

## **1. 1 Justificativa e Problema**

No Brasil, os problemas sociais deste início de século estão vinculados à precariedade do conceito e da vivência de ações de cidadania, dos seus princípios e valores éticos. Entretanto, já se percebe uma tendência forte no sentido de resgatar essa questão. Ou seja, no bojo desse movimento, dessa consciência universal, a empresa surge com o intuito de alavancar uma nova era de prosperidade, capaz de elevar a qualidade de vida, buscando o bem-estar social. Na visão de Melo Neto & Froes (1999), o Estado deve ser o protagonista dessa nova consciência. Contudo, em face das limitações da ação estatal e da natureza do fenômeno da exclusão social, torna-se necessário buscar parceiros fora do Estado, isto é, na sociedade ou, mais especificamente, nas organizações privadas.

Neste contexto, a sociedade mostra-se ávida por exigir uma nova filosofia de atuação das empresas e dos empresários. Como bem enfatiza Kotler (1993), a comunidade deve acompanhar com atenção o comprometimento ético e moral das empresas. Em alguns casos, deve desenvolver algumas ações:

Primeiro, a sociedade deve usar a lei para definir, o mais claro possível, aquelas práticas que sejam ilegais, anti-sociais ou anticompetitivas. Segundo, as empresas devem adotar e disseminar um código ético, desenvolver tradição na prática desse código e tornar seus funcionários altamente responsáveis pela observação às orientações éticas e legais. Terceiro, as empresas devem praticar uma “consciência social” em suas atividades específicas junto aos consumidores e vários outros públicos. (KOTLER, 1993, p. 654)

A Tabela 1 apresenta algumas conclusões da *IV Pesquisa Nacional sobre Responsabilidade Social nas Empresas/2003*, realizada pelo Instituto de Responsabilidade Social (IRES) e Associação dos Dirigentes de Vendas e Marketing do Brasil (ADVB). Os resultados refletem a importância que as empresas atribuem hoje à questão da responsabilidade social, entendendo-a como estratégica e capaz de criar um relacionamento com a comunidade que garanta reflexo efetivo na imagem institucional das organizações. (PESQUISA NACIONAL SOBRE RESPONSABILIDADE SOCIAL NAS EMPRESAS/2003, p. 3)

O IRES e a ADVB no período de dezembro de 2002 a janeiro de 2003, aplicaram um questionário; via correio; em um universo de 4195 empresas, obtendo um retorno de 2030 empresas, sendo: 41% de grande porte, 50% de médio porte e 9% de pequeno porte de todas as regiões do Brasil.

**Tabela 1**

Tópicos relevantes em destaque na IV Pesquisa Nacional sobre Responsabilidade Social nas Empresas/2003

TÓPICO	RESPOSTAS (%)		
	Sim	Não	Não Sabe
• Desenvolvem projetos de ações sociais voltadas para comunidade.	91	9	0
• Incentivam a participação de funcionários voluntários.	70	30	0
• Incluem a responsabilidade social na visão estratégica das decisões da empresa.	98	2	0
• Envolvem a participação da alta administração nos projetos de responsabilidade social.	93	7	0
• Pretendem implantar novos projetos em 2003 e aumentar os recursos em média 15%.	53	11	36
• São favoráveis à criação de leis de incentivo fiscal às empresas que investem em projetos de responsabilidade social.	96	4	0
• Divulgam suas ações sociais.	68	32	0

**Fonte:** Associação dos Dirigentes de Vendas do Brasil (ADV B).

A Tabela 1 mostra que agir de forma socialmente responsável tem se tornado, entre as empresas, uma premissa tão obrigatória quanto à de prover produtos e serviços de qualidade ou oferecer benefícios aos funcionários. Verifica-se a percepção das organizações quanto aos princípios orientadores dessa nova virtude empresarial.

Para mais de 90% dos respondentes suas empresas desenvolvem projetos sociais, incluem o tema *responsabilidade social* em seu planejamento estratégico e são favoráveis à criação de incentivos fiscais para empresas que invistam no social. De outro lado, pouco mais de dois terços das empresas divulgam suas ações sociais e incentivam a participação de funcionários voluntários. Segundo o Instituto Ethos (2003) poucas empresas declaram utilizar algum meio de comunicação para trazer a público, informações sobre sua atuação social e, quando o fazem, geralmente é para dirigir-se ao público interno. Entre as razões apontadas, destacam-se: preferência pelo uso dos recursos disponíveis nas próprias ações; custo elevado da divulgação - especialmente para as microempresas - e, receio de ampliar as demandas das

comunidades por mais recursos. Somente 53% das empresas disseram que pretendem implantar novos projetos sociais em 2003, ao passo que 36% não sabem se vão fazê-lo. Esses dados indicam que a grande maioria das empresas realiza projetos sociais, porém sua ação parece ser conduzida de forma centralizada, sem a busca de uma mobilização ampla, contínua e crescente dos empregados em prol das ações sociais que as próprias empresas promovem.

Tais evidências contrastam com o otimismo presente nas declarações de José Zetune, presidente da ADVB, e de Lívio Giosa, presidente IRES, que se referem à existência de um “mutirão social”:

Cada vez mais, as empresas aderem às ações socialmente responsáveis, com inteligência e estratégia. Assistimos hoje, no Brasil, a um entusiasmo, transformando, incentivando e inserindo pessoas sensíveis em todos os cantos do País. São homens, mulheres, profissionais, dirigentes envolvidos numa relação maior com a comunidade, mexendo com a alma da empresa e fazendo disso uma motivação maior para as organizações se distinguirem e serem reconhecidas na sociedade. (ADVB – Associação dos dirigentes de vendas do Brasil. Instituto ADVB de Responsabilidade Social<sup>1</sup>)

Empresa responsável é aquela que mostra pronta disposição para a comunidade, tanto interna como externa. Enfim, empresa responsável é aquela em que a sociedade pode confiar, tendo senso de compromisso e postura ética (SROUR, 2000). Depreende-se deste contexto que a idéia de responsabilidade social não está atrelada às obrigações legais e econômicas da empresa. Segundo Joseph McGuire (*apud* Peter Drucker, 2002), vão além das obrigações. Ou seja, as empresas deveriam ser percebidas como uma parte ativa do contexto socioeconômico, que assumem compromissos e responsabilidades perante a sociedade.

Neste contexto, surgiu o interesse em empreender pesquisa que revelasse como a Fundação Centro de Análise e Pesquisa Inovação Tecnológica (FUCAPI), localizada em Manaus, está desenvolvendo o seu trabalho de responsabilidade social perante sua comunidade, interna e externa, com base no modelo hierárquico de Montana & Charnov. Segundo os autores; as organizações empresariais assumiram níveis diferentes de sensibilidade social, sendo: abordagem da obrigação social; abordagem da responsabilidade social; e abordagem da sensibilidade social.

A importância da utilização deste instrumento decorre da possibilidade de verificar as práticas da empresa pesquisada para posterior análise e contraponto às categorias teóricas que

envolvem a responsabilidade social, apontando seus aspectos positivos e o que há para melhorar. Desta forma, poder-se-á visualizar a FUCAPI com o intuito de organizar sua gestão da responsabilidade social e alinhar estratégias de melhoria e contribuição social. Neste sentido, este trabalho procura responder à seguinte pergunta:

Que tipo de orientação às questões sociais a Fundação Centro de Análise e Pesquisa Inovação Tecnológica (FUCAPI) tem demonstrado a partir de suas ações sociais?

## **1.2 Objetivo Geral**

Tendo em vista o cenário anteriormente delimitado, propõe-se neste projeto estudar as ações sociais praticadas pela Fundação Centro de Análise e Pesquisa Inovação Tecnológica (FUCAPI), conforme os níveis de responsabilidade social apresentados no modelo proposto por Montana e Charnov.

## **1.3 Objetivos Específicos**

Os objetivos específicos decorrentes do problema exposto podem ser traduzidos nas seguintes propostas:

- Identificar e analisar os mecanismos institucionais da FUCAPI utilizados para o desenvolvimento e a implementação de ações características de responsabilidade social; e
- Identificar, classificar e analisar, quanto à abordagem da responsabilidade social, as principais práticas sociais, internas e externas, promovidas pela FUCAPI.

Espera-se que os resultados obtidos a partir do trabalho de pesquisa sejam relevantes para o avanço do conhecimento no âmbito da responsabilidade social e que as informações sirvam de

---

<sup>1</sup> *IV PESQUISA NACIONAL SOBRE RESPONSABILIDADE SOCIAL NAS EMPRESAS/2003, p.22.*

apoio aos executivos responsáveis, contribuindo ativamente para a reflexão sobre o tema nos meios acadêmicos e empresariais.

#### 1.4 Estrutura da Dissertação

O presente trabalho está estruturado conforme a figura 1.

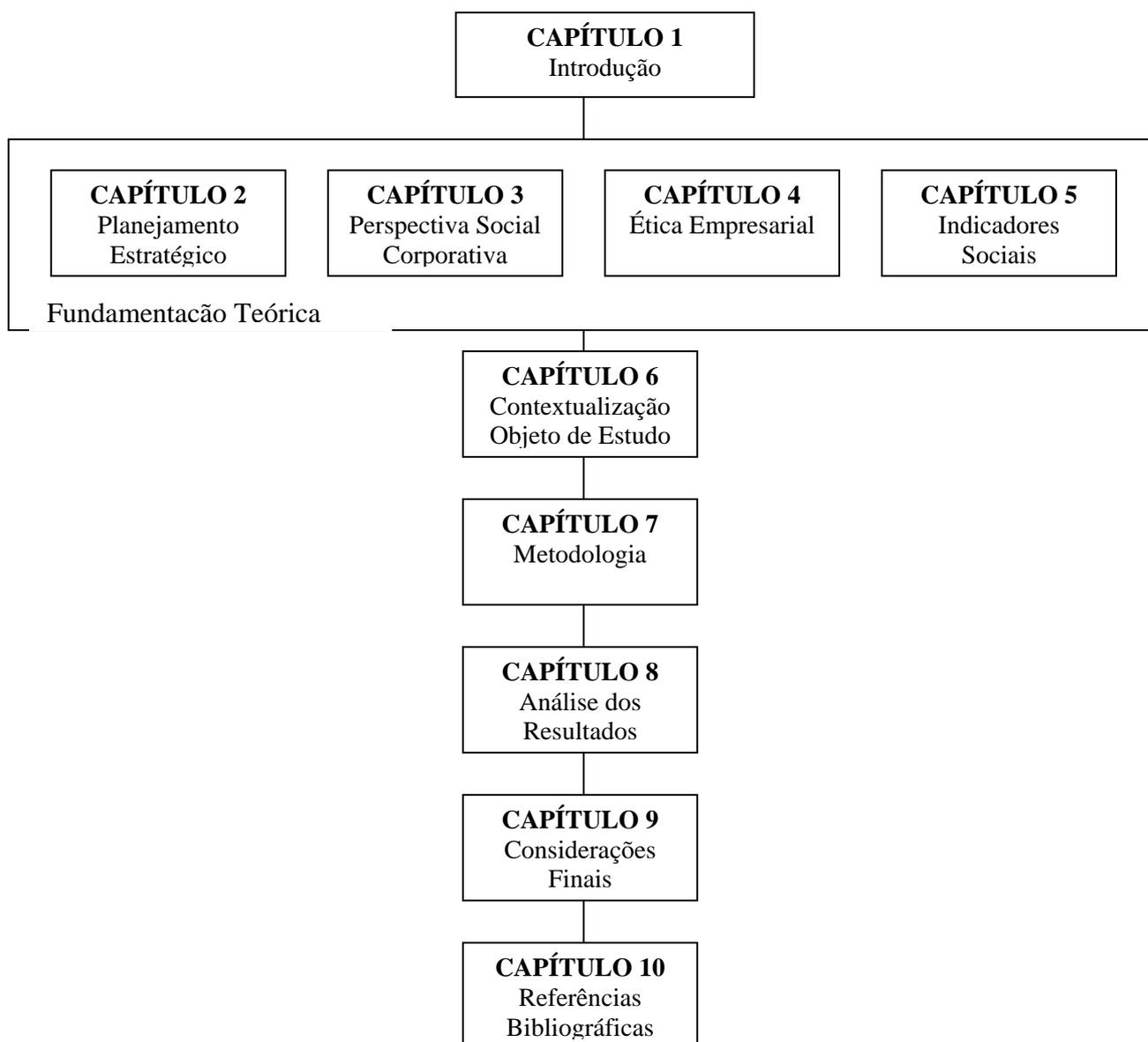


Figura 1: Estrutura do trabalho

Fonte: Elaboração da autora

O **capítulo 1** apresenta o tema *responsabilidade social* sob a ótica da atualidade; expõe a justificativa; e situa o problema de pesquisa.

O **capítulo 2** faz uma revisão do planejamento estratégico empresarial, relacionando-o à questão da responsabilidade social das empresas.

O **capítulo 3** assinala o histórico e a evolução dos conceitos de *responsabilidade social*, *stakeholders* e *ação social*; demonstra os tipos de responsabilidade social; e apresenta o modelo adotado para estudo na pesquisa, ou seja, os níveis de abordagem da responsabilidade social.

O **capítulo 4** trata da ética empresarial – conceito, relação com a responsabilidade social e cultura organizacional como alicerce para a responsabilidade social.

O **capítulo 5** destaca os indicadores sociais: balanço social; auditoria social; norma de responsabilidade social SA 8000 e indicadores Ethos de responsabilidade social.

O **capítulo 6** focaliza o objeto de estudo da pesquisa, fazendo uma descrição da empresa estudada em seu contexto institucional e ambiental.

O **capítulo 7** descreve a metodologia adotada para a realização da pesquisa. Procurou-se detalhar os procedimentos metodológicos adotados, abordando tópicos como: caracterização da pesquisa e questões que a nortearam; modelo adotado para classificar a orientação social da instituição pesquisada; unidade de análise; universo e amostra; caracterização dos participantes da pesquisa; coleta de dados; instrumento de pesquisa; análise de dados; e limitações da pesquisa.

O **capítulo 8** aborda os resultados do estudo de caso empírico analisado, procurando estabelecer uma ligação entre o estudo de caso e o aparato teórico utilizado.

O **capítulo 9** tece as considerações finais do estudo, assim como as limitações e sugestões para trabalhos futuros.

O **capítulo 10** cita a literatura utilizada na pesquisa.

## 2. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E RESPONSABILIDADE SOCIAL

### 2.1 Conceito de *planejamento estratégico*

O conceito de planejamento estratégico tem-se mostrado importante nos círculos empresariais, em grande parte devido à crescente complexidade dos ambientes interno e externo, assim como à sofisticação cada vez maior da administração. (FISCHMANN & ALMEIDA, 2002)

“O termo *estratégia* vem do grego *strategos*, que significa general. Significava a arte e a ciência de levar as forças militares à vitória. Hoje, empresas pequenas e grandes, e também organizações não-lucrativas, usam estratégia para escolher as melhores opções para atingir seus objetivos”. (MEGGINSON *et al.*, 1998, p. 165)

Stoner (1985, p. 73) caracteriza o planejamento estratégico como o “processo de planejamento formalizado e de longo alcance empregado para se definir e atingir os objetivos organizacionais”.

O planejamento estratégico, na visão mais técnica, pode ser encarado, de acordo com Fischmann e Almeida (2002, p. 25), como:

Uma técnica que, através da análise do ambiente de uma organização, cria a consciência das oportunidades e ameaças, dos seus pontos fortes e fracos para o cumprimento de sua missão e, através desta consciência, estabelece o propósito e direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar riscos. (op cit. , p. 25).

Pode, ainda, ser visto como sendo uma atividade de escolha dos caminhos que a empresa deverá trilhar para obter maior garantia de uma condição desejável no futuro. (FISCHMANN & ALMEIDA, 2002)

É importante destacar, contudo, que não basta ser de longo prazo para ser estratégico, pois, de acordo com Dixit & Nalebuff (1993, p. 27), a natureza estratégica do planejamento está intrinsecamente ligada ao fato de

[...] impulsionar toda a empresa rumo ao crescimento, desenvolvimento, diversificação e inovação e para isto, a empresa precisa de atitudes criativas, interativas, adaptativas e inovadoras de seu quadro funcional motivado e comprometido com os resultados a serem alcançados. (DIXIT & NALEBUFF, 1993, p. 27)

Para Chiavenato (2000, p. 282);

tecnicamente pode-se dizer que planejamento significa a formulação de objetivos e de ações alternativas, bem como a escolha das melhores ações. Numa organização proativa, o processo de planejamento permite elevar o grau de controle sobre o futuro dos sistemas internos e das relações com o ambiente. A organização que planeja procura antecipar-se às mudanças em seus sistemas internos e no ambiente, como forma de garantir sua sobrevivência e eficácia. (CHIAVENATO, 2000, p. 282)

Segundo Maximiano (2000, p.179), “há três tipos de necessidades que levam as organizações a investir na atividade de planejamento: (1) necessidade ou vontade de interferir no curso dos acontecimentos e criar o futuro, (2) necessidade de enfrentar eventos futuros conhecidos ou previsíveis e (3) necessidade de coordenar eventos e recursos entre si”.

## **2. 2 Hierarquia do planejamento**

Para Oliveira (2002), é bastante interessante que os objetivos e desafios das empresas sejam estabelecidos, numa etapa inicial, de maneira bem espontânea, como ocorre ao utilizar o recurso *brainstorming*. Mas, à medida que se chega às idéias básicas, por meio de debates, torna-se importante proceder-se à hierarquização dos objetivos e desafios, segundo determinadas classificações.

De acordo com Fischmann & Almeida (2002), existe uma hierarquia do planejamento ou dos objetivos. Neste sentido, existem três níveis distintos de planejamento:

- a) estratégico;
- b) tático; e
- c) operacional.

O planejamento estratégico é “o processo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com o ambiente e atuando de forma inovadora e diferenciada”. (OLIVEIRA, 2002, p. 48)

Corroborando com o conceito de Oliveira os autores Thompson & Strickland (2004, p. 1) esclarecem que:

A estratégia da empresa consiste do conjunto de mudanças competitivas e abordagens comerciais que os gerentes executam para atingir melhor desempenho da empresa. A estratégia, em verdade, é o planejamento do jogo de gerência para reforçar a posição da organização no mercado, promover a satisfação dos clientes e atingir os objetivos de desempenho. Os gerentes projetam estratégias devido à necessidade de amoldar a maneira de condução dos negócios da empresa além de proporcionar um meio de ligar as ações tomadas de decisão nas várias partes da organização. (THOMPSON & STRICKLAND, 2004, p. 1)

De acordo com Fischmann & Almeida (2002), planejamento tático é aquele que abrange cada departamento ou unidade da organização; objetiva a eficiência da organização; é predominantemente quantitativo; e, por abranger decisões administrativas e operacionais, corresponde a um planejamento de médio prazo.

Planejamento tático tem como objetivo otimizar determinada área de resultado e não a empresa como um todo. Portanto, trabalha com decomposições dos objetivos, estratégias e políticas estabelecidas no planejamento estratégico. (OLIVEIRA 2002, p. 48)

De acordo com Fischmann & Almeida (2002), planejamento operacional é aquele que abrange cada tarefa ou atividade específica.

Planejamento operacional pode ser considerado como formalização, principalmente através de documentos escritos, das metodologias de desenvolvimento e implantação estabelecidas. Portanto, nessa situação tem-se basicamente, o plano de ação ou planos operacionais. (OLIVEIRA, 2002, p. 48)

Cada organização tem uma hierarquia de objetivos, que pode sofrer mudanças, seja pela inclusão ou pela substituição de metas. Assim, alguns objetivos podem facilitar o alcance de outros, provocando o efeito de sinergia, ou dificultar o alcance destes objetivos. (FISCHMANN & ALMEIDA, 2002)

É função da administração adequar a maneira como as coisas estão sendo feitas e definir o que precisa ser feito para executar eficientemente a estratégia. Quanto mais fortes forem estas adequações, melhor será a execução da estratégia. As adequações mais importantes são aquelas que ocorrem entre a estratégia e as capacidades organizacionais; entre a estratégia e a estrutura de recompensas; entre a estratégia e o sistema interno de apoio; e entre a estratégia e a cultura da organização (esta última resulta dos valores e crenças compartilhados pelos membros da organização, das abordagens da empresa para gerenciar seus empregados, dos comportamentos enraizados, das práticas de trabalho e dos modos de pensar). A adequação da atuação interna da organização é determinante da eficiência estratégica, servindo para unificar todos os setores da organização. (THOMPSON & STRICKLAND, 2004)

Para Thompson & Strickland (2004), a meta para os gerentes consiste em manter suas estratégias próximas de acontecimentos externos, tais como mudanças nas preferências dos consumidores, ações dos concorrentes, oportunidade e ameaças do mercado e novas condições comerciais. Assim, o estabelecimento de estratégias torna-se uma atividade empreendedora orientada para o mercado: tão logo as estratégias que se distanciam da realidade do mercado transformam a empresa em uma boa candidata a uma crise de desempenho.

### **2.3 Estabelecimento das estratégias**

Para Fischmann & Almeida (2002, p.10), “A estratégia é a direção que a empresa irá seguir. E a formulação da estratégia é um dos aspectos mais importantes que o executivo enfrenta no processo de elaboração do planejamento estratégico”.

Segundo Oliveira (2002), três aspectos devem ser considerados na formulação das estratégias: a empresa (recursos, pontos fortes/fracos, missão, propósitos, objetivos e desafios); o ambiente (oportunidades e ameaças); e a integração entre a empresa e seu ambiente. Neste último caso deve-se visar à melhor adequação possível da empresa, tendo em vista a amplitude de visão dos seus investidores.

Conceitos como *ética*, *responsabilidade social* e *desenvolvimento sustentável* assumem papel cada vez mais relevante nas estratégias das organizações. A função do setor privado não se restringe mais à geração de riqueza; deve contemplar também as dimensões social e

ambiental. Com efeito, um dos pontos mais enfatizados na literatura mais recente sobre responsabilidade empresarial é a substituição da análise restrita dos *stakeholders*, focada apenas no compromisso da organização com seus acionistas e funcionários. Neste contexto, o contato social entre a organização e a sociedade deve basear-se na legitimação dos diversos *stakeholders*, isto é, todas as partes afetadas direta ou indiretamente pelas atividades da empresa. (DEMAJOROVIC, 2000)

Desta forma, Demajorovic (2000) conclui que a formulação de estratégia empresarial é uma atividade complexa, pois envolve inúmeros fatores e condições, que se alternam e se modificam incessantemente. Depende, portanto; dos objetivos e desafios estabelecidos, da realidade identificada e do diagnóstico estratégico, bem assim da missão, dos propósitos e da cultura da empresa.

#### **2. 4 Missão empresarial**

As empresas podem ser vistas como entidades que, com o passar do tempo, desenvolvem personalidades e filosofias que motivam sua ação (THOMPSON & STRICKLAND, 2004). Sem um propósito ou missão definidos; as empresas ficam enfraquecidas e suscetíveis às contingências do mercado. Assim, a formação da identidade de uma empresa começa no momento em que se define sua missão, assim como sua razão de ser.

Fischmann & Almeida (2002) ressaltam que ter uma missão claramente definida serve também para unificar as pessoas em uma empresa, promovendo um sentido de identidade, principalmente quando se agregam pessoas de diferentes nacionalidades, etnias, profissões e culturas. Possuir uma missão, por si só; já serve de base para que uma empresa construa seu futuro.

Em suma, uma missão corresponde ao papel que uma organização desempenha, ou seja, à sua utilidade. Neste sentido, pode-se dizer que a:

Missão é a razão de ser da empresa. Nesse ponto procura-se determinar qual o negócio da empresa, por que ela existe, ou, ainda, em que tipos de atividades a empresa deverá concentrar-se no futuro. Missão é uma forma de traduzir determinado sistema de valores em termos de crenças ou áreas básicas de atuação, considerando as tradições e filosofias da empresa. (OLIVEIRA, 2002, p. 128)

A resposta do executivo para “Quem nós somos?”, “O que fazemos?” e “Para onde estamos direcionados?” estabelece um curso para a organização e ajuda a delinear uma forte identidade organizacional. Assim, uma declaração de missão define o negócio da empresa sucintamente, fornecendo uma visão clara do que ela está tentando fazer para seus clientes. A visão da gerência sobre o tipo de empresa que se está tentando criar e o tipo de posição no negócio que está tentando atingir representam uma visão estratégica para a empresa. O desenvolvimento e a publicação da missão do negócio da visão estratégica pela gerência fornecem o rumo da empresa. (THOMPSON E STRICKLAND 2004, p. 14-15).

Para Oliveira (2002), a missão da empresa deve conter os seguintes conceitos:

- a) razão de ser da empresa;
- b) justificativa de sua existência;
- c) definição sucinta e precisa da empresa; e
- d) definição baseada nos fatores culturais, formados pelo conjunto de crenças e valores das pessoas da empresa.

A missão da empresa exerce a função orientadora e delimitadora da ação empresarial, e isto dentro de um período de tempo normalmente longo, em que ficam comprometidos os valores, crenças, expectativas, conceitos e recursos. Na realidade, a missão da empresa representa um horizonte no qual ela decide atuar. (OLIVEIRA, 2002) Para Kotler (1993), a missão deve incluir o domínio competitivo no qual a empresa vai atuar (tipos de indústrias, segmento de mercado e área geográfica) em uma orientação de longo prazo (10 ou 20 anos), pois não seria conveniente rever a missão a cada mudança da economia.

Cabe salientar que outra finalidade da missão estratégica consiste em destacar a empresa em seu setor, estabelecendo uma identidade especial, sua ênfase no negócio e sua trajetória de desenvolvimento. (THOMPSON & STRICKLAND 2004, p. 36).

Tom Peters (*apud* Thompson & Strickland, 2004) acredita que a descrição das estratégias na forma da missão e sua comunicação para os gerentes e empregados são tão importantes quanto a solidez do conceito de negócio e do rumo de longo prazo da organização. Ele enfatiza que “uma declaração de missão que inspira e desafia pode ajudar a aumentar o engajamento dos empregados, servindo portanto como uma poderosa ferramenta motivacional”. (*op. cit.* p. 42).

Thompson & Strickland (2004) também enfatizam que as declarações de missão com vocabulários elaborados (simples e concisas) promovem o esforço e a dedicação de todos na organização. Elas devem ser apresentadas e repetidas seguidamente como um desafio organizacional virtuoso capaz de beneficiar os clientes de maneira valiosa e significativa.

## **2. 5 Visão empresarial**

Galbraith (1995) ressalta que é importante que as pessoas inseridas em uma empresa ou grupo de trabalho tenham uma visão da direção que desejam seguir e do tipo de empresa que querem criar. É importante que no dia-a-dia da empresa todos ajam de forma a contribuir para a criação desse futuro. Assim, esta visão pode ser compreendida como a combinação de três avaliações: de eventos que são já realidade; de eventos que estão se manifestando; e de eventos que se manifestarão no futuro. (BETHLEM, 1998)

Para Bethlem (1998); a visão da empresa, além de ser estratégica, grandiosa e contagiante, deve ser boa para todas as pessoas e setores da empresa. As pessoas ficam dispostas a apoiá-las quando percebem que ela converge com seus objetivos individuais. Como observou Peter Senge (1990), muitos líderes possuem visões pessoais que nunca chegam a ser traduzidas em visões capazes de modificar a empresa. Neste caso, o que falta é uma disciplina que transforme a visão individual em visão compartilhada.

## **2. 6 Considerações sociais, políticas, legais e de cidadania expressas na estratégia da empresa**

Segundo o GIFE (2002); na última década a prática de responsabilidade social passou a fazer parte da realidade das empresas brasileiras, assumindo um papel de importância estratégica na gestão das organizações, independentemente de qual seja sua finalidade última. Mintzberg (2000) comenta que, em uma visão global, é desejável que a prática do socialmente responsável por uma empresa esteja inserida em sua filosofia, na perspectiva e em seus objetivos empresariais. A adoção dessa prática pode ser despertada pela convicção pessoal dos dirigentes ou por concepções empresariais estratégicas, visando atingir objetivos socialmente responsáveis e os benefícios produzidos pela adoção da responsabilidade social.

De acordo com Ashley *et al.* (2002), a responsabilidade social empresarial tem se tornado um tema de relevância cada vez maior na área de administração, enfatizando a necessidade de conciliação de objetivos econômicos, ambientais e sociais nas estratégias de negócios das empresas. Responsabilidade social corporativa é um conceito que vem se consolidando e se tornando peça chave no planejamento estratégico das empresas, estendendo sua área de atuação para além da atividade-fim, das preocupações com o lucro e dos compromissos com os acionistas. Este novo conceito vem impondo uma sintonia moderna com o futuro, uma variável importante para a competitividade e a cidadania. (ASHLEY *et al.*, 2002, p. 39)

Para Thompson & Strickland (2004), a tarefa de fazer com que a estratégia de uma organização seja socialmente responsável significa (a) conduzir as atividades organizacionais eticamente e no interesse público geral; (b) responder positivamente às prioridades e expectativas sociais emergentes; (c) demonstrar boa vontade de executar as ações antes que ocorra um confronto legal; (d) equilibrar os interesses dos acionistas com os interesses da sociedade como um todo; e (d) comportar-se como um bom cidadão na comunidade.

As empresas estão reconhecendo o papel da responsabilidade social corporativa em sua declaração de missão. A John Hancock, por exemplo, conclui sua declaração de missão assim:

Na busca desta missão, vamos nos empenhar para dar exemplos do mais alto padrão de ética nos negócios e integridade pessoal, e reconheceremos nossa obrigação corporativa para o bem-estar social e econômico de nossa comunidade. (THOMPSON & STRICKLAND, 2004, p. 69)

Na Union Electric, uma empresa de utilidade sediada em St. Louis, a política corporativa oficial é traduzida desta forma:

Como empresa privada encarregada de prestar um serviço público essencial, reconhecemos nossa responsabilidade cívica nas comunidades que servimos. Vamos nos empenhar para promover o crescimento e o bem-estar destas comunidades e participaremos das atividades cívicas que nos conduzem a este objetivo... [...] porque acreditamos que isto é boa cidadania e bom negócio. (THOMPSON & STRICKLAND, 2004, p. 69)

Hoje, existe uma convicção de que as organizações precisam incorporar em sua postura uma boa dose de cumplicidade e participação na comunidade em que estão inseridas (CHIAVENATO, 1994; MATTELART 1994). Neste sentido, Ashley *et al.* (2002) concluem que a responsabilidade social passa a ser cada vez mais compreendida como uma estratégia empresarial. A multivariabilidade de suas formas facilita a adequação com o modelo de gestão

praticado e a cultura organizacional, considerando também os valores compartilhados. Um modelo sustentável de responsabilidade social é aquele que a empresa define em seu planejamento estratégico, pois a empresa-cidadã incorpora o relacionamento com seus *stakeholders*, com a comunidade em geral e com a defesa do meio ambiente no cotidiano de suas atividades. É a cidadania empresarial fundamentada no comprometimento organizacional.

### **3 – RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA**

#### **3.1 Os primórdios e a evolução do conceito de *responsabilidade social corporativa***

Duarte (1986) relata que a ética e a responsabilidade social corporativa eram aceitas como doutrinas até o século XIX nos Estados Unidos e na Europa, quando o direito de conduzir negócios de forma corporativa era prerrogativa do Estado ou da Monarquia, e não um interesse econômico privado. Os monarcas expediam alvarás para as corporações de capital aberto que promettessem benefícios públicos, como a exploração e a colonização do Novo Mundo. As primeiras corporações nas colônias americanas foram fundadas para prestar serviços de construção, transporte e infra-estrutura, sendo reguladas quanto a tamanho, tipo de negócios e estrutura de capital.

Nesse contexto, Guimarães (1984) argumenta que após a independência, os estados americanos passaram a aprovar legislação que permitisse a auto-incorporação como alternativa à incorporação por ato legislativo específico, inicialmente para a promoção de serviços de interesse público, como a construção de canais, e, posteriormente, para a condução de negócios privados. Assim, até o início do século XX a premissa fundamental da legislação sobre corporações era a de que tinha como propósito a realização de lucros para seus acionistas.

Em 1919, a questão da ética, da responsabilidade e da discricionariedade dos dirigentes de empresas abertas veio a público com o julgamento do caso Dodge *versus* Ford, nos EUA, que

tratava da competência de Henry Ford, presidente e acionista majoritário da empresa, para tomar decisões que contrariavam os interesses dos acionistas John e Horace Dodge. Em 1916, Ford decidiu não distribuir parte dos dividendos esperados alegando objetivos sociais, revertendo-os para investimentos na capacidade de produção, aumento de salários e fundo de reserva para a redução de receitas advindas do corte nos preços dos carros. (ASHLEY *et al.*, 2002)

Como relata Guimarães (1984), a suprema Corte de Michigan foi favorável aos Dodges, justificando que a corporação existe para o benefício de seus acionistas e que diretores corporativos têm livre-arbítrio apenas quanto aos meios para alcançar tal fim, não podendo usar os lucros para outros objetivos. Neste contexto, “a filantropia corporativa e o investimento na imagem da corporação para atrair consumidores poderiam ser realizados na medida em que favorecessem os lucros dos acionistas” (GUIMARÃES, 1984, p. 214)

Em 1953, outro litígio julgado nos EUA – o caso *A. P. Smith Manufacturing Company versus Barlow* – retomou o debate público sobre a responsabilidade social corporativa. Nesse caso, a interpretação da Corte de Nova Jersey quanto à inserção da corporação na sociedade e suas respectivas responsabilidades foi favorável à doação de recursos para a Universidade de Princeton, contrariamente aos interesses de um grupo de acionistas. A justiça determinou que uma corporação pode buscar o desenvolvimento social estabelecendo em lei a filantropia corporativa. (CAMPBELL *et al. apud* ASHLEY *et al.*, 2002)

A partir de então, os defensores da ética e da responsabilidade social corporativa passaram a argumentar que se a filantropia era uma ação legítima da corporação, então outras ações que priorizam objetivos sociais em relação aos retornos financeiros dos acionistas seriam de igual legitimidade, como o abandono de linhas de produto lucrativas porém nocivas ao ambiente natural e social (GUIMARÃES, 1984). Começou-se a discutir nos meios empresariais e acadêmicos a importância da responsabilidade social corporativa pela ação de seus dirigentes e administradores, inicialmente, nos Estados Unidos e, no final da década de 1960, na Europa.

### 3. 2 Retrospecto histórico: evolução do conceito de *responsabilidade social*

Carrol (1999 *apud* PINTO, 2003, p. 21-22) traça uma evolução do construto embasado na literatura produzida em países desenvolvidos, especialmente nos Estados Unidos. O Quadro 1 apresenta as idéias mais importantes, bem como os autores principais de cada período.

<b>DÉCADA</b>	<b>PRINCIPAIS IDÉIAS</b>	<b>PRINCIPAIS AUTORES</b>
1950	A principal discussão dos autores relaciona-se a questões sobre a responsabilidade social dos homens de negócios. A década marca o início da “moderna era da responsabilidade social”.	Bowen (1953) Eell (1956) Heald (1957) Selekman (1959)
1960	Acontece a grande expansão da literatura relacionada ao tema. Revela-se significativo aumento da tentativa de formalizar ou estabelecer o que significa responsabilidade social corporativa.	Davis (1960) Frederick (1960) McGuire (1963) Davis & Blomstron (1966) Walton (1967)
1970	É marcada pela proliferação de definições de responsabilidade social. Grande número de autores do período começa a discutir e escrever sobre o tema, apresentando vários conceitos e visões sobre o mesmo.	Heald (1970) Johnson (1971) Steiner (1971) Manne & Wallich (1972) Eilberd & Parket (1973) Votaw (1973) Eells & Walton (1974) Backman (1975) Preston & Post (1975) Setti (1975) Bowman & Haire (1975) Abbott & Monsen (1979) Zenisek (1979) Carrol (1979)
1980	Os autores passam a se preocupar mais em pesquisar sobre responsabilidade social. Menor número de definições é apresentado e temas alternativos ligados ao conceito são pesquisados. Surge interesse na investigação de temas correlatos; como ética nos negócios, gerenciamento de <i>stakeholders</i> , políticas públicas entre outros.	Jones (1980) Tuzzolino & Armandi (1981) Dalton & Cosier (1982) Strand (1983) Cochran & Wood (1984) Aupperle, Carrol & Hatfield (1985) Epstein (1987)
1990	Ocorrem poucas contribuições para a definição de responsabilidade social. O conceito passa a ser visto como ponto de partida para estudos ligados à performance empresarial, ética nos negócios e cidadania corporativa.	Wood (1991)

Quadro 1: Evolução do conceito de *responsabilidade social*

Fonte: Carrol (1999 *apud* PINTO, 2003, p. 21-22).

### 3.3 Conceituando *stakeholders*

Muitos autores têm procurado definir *stakeholders*. Mitchell (1997, *apud* PINTO, 2003, p. 17) pesquisou várias dessas tentativas, como mostra o quadro 2.

FONTE	DEFINIÇÃO
Freeman & Reed (1983)	<u>Amplo</u> : Podem afetar a realização dos objetivos da organização ou de quem é afetado pela realização dos objetivos de uma organização. <u>Restrito</u> : Aqueles de quem a organização depende para sua sobrevivência.
Freeman (1984)	Podem afetar ou ser afetados pela realização dos objetivos de uma organização.
Bowie (1998)	Sem seu apoio a organização não existiria.
Alkhafaji (1989)	Grupos por quem a organização é responsável.
Savage et al. (1991)	Têm um interesse nas ações de uma organização e habilidade para influenciá-la.
Hill & Jones (1992)	Constituintes que têm uma legítima pretensão na organização estabelecida mediante a existência de uma relação de troca.
Wicks et al. (1994)	Interagem e fornecem significado e definição para a organização.
Starik (1994)	São aqueles que podem ser influenciados por uma organização ou são potencialmente influenciados por ela.
Clarkson (1995)	Têm ou reivindicam, propriedade, direitos ou interesses em uma organização e suas atividades.
Donaldson & Preston (1995)	Pessoas ou grupos com legítimo interesse em aspectos processuais ou substantivos das ações organizacionais.

Quadro 2: Definição de *stakeholders* por vários autores

Fonte: Mitchell (1997, *apud* PINTO, 2003, p. 17)

Para facilitar o entendimento e a análise das possíveis orientações estratégicas das empresas quanto à responsabilidade social nos negócios, podem-se considerar as alternativas a seguir (quadro 3) como representantes do foco fundamental da relação da empresa com cada grupo de seus *stakeholders*. Segundo Ashley *et al.* (2002); essas orientações estratégicas podem ser combinadas entre si, associando o perfil cultural dos públicos que efetivamente exercem poder sobre a direção da empresa, enquanto esse perfil se reflete na orientação da responsabilidade social adotada.

<b>STAKEHOLDERS</b>	<b>CONTRIBUIÇÕES</b>	<b>DEMANDAS BÁSICAS</b>
Acionistas	- Capital	- Lucros e Dividendos - Preservação do Patrimônio
Empregados	- Mão-de-obra - Criatividade - Idéias	- Salários justos - Segurança no emprego - Realização pessoal - Condições de trabalho
Fornecedores	- Mercadorias	- Respeito aos contratos - Negociação leal
Clientes	- Dinheiro	- Segurança e boa qualidade dos produtos - Preço acessível - Propaganda honesta
Concorrentes	- Competição - Referencial de mercado	- Lealdade na concorrência
Governo	- Suporte institucional, jurídico e político	- Obediências às leis - Pagamento de tributos
Grupos e Movimentos	- Aportes sócio-culturais diversos	- Proteção ambiental - Respeito ao direito das minorias - Respeito aos acordos salariais, etc.
Comunidade	- Infra-estrutura	- Respeito aos interesses comunitários - Contribuições à melhoria de qualidade de vida na comunidade - Conservação dos recursos naturais, etc.

Quadro 3: Relacionamento da Empresa com seus Stakeholders

Fonte: Duarte (1985, p. 84)

Cleaver (1996, *apud* McIntosh *et al.*, 2001, p. 218) resume os relacionamentos desta forma: “Quase tudo a respeito de uma empresa durante um certo período de tempo pode mudar: os produtos que ela fabrica, os mercados aos quais ela serve, a região na qual ela opera, a

tecnologia que ela emprega, os processos de fabricação, a matéria-prima.” A única coisa que não muda na empresa são os principais relacionamentos com os acionistas, os funcionários, seus clientes, seus fornecedores e a comunidade de um modo geral.

Cardoso (2000) enfatiza que esta perspectiva de responsabilidade social faz com que a organização sinta-se responsável por suas ações perante todos que possam legitimamente reclamar como “parte interessada na atividade da empresa”. (Ashley *et al.*, 2000, p. 17) Complementa ao enfatizar que “as relações de troca passam a ser o foco de reflexão, considerando-se que as trocas não se dão exclusivamente em aspectos econômicos, mas incluem relações de confiança, idéias e normas éticas”. Neste contexto,

A empresa bem-sucedida de amanhã não pode mais ser uma instituição sem rosto que não faz nada além de vender o produto certo ao preço certo. Ela terá que se apresentar mais como se fosse uma pessoa – como um ator inteligente, de caráter íntegro, que tenha julgamentos morais explícitos ao lidar com seus próprios funcionários e com o mundo em geral. (The Economist 1995, *apud* McIntosh *et al.*, 2001, p. 229)

### **3. 4 Responsabilidade social: aspectos conceituais do tema**

Para Megginson (*et al.*; 1998), existem duas perspectivas em relação ao grau em que a administração de uma empresa deveria praticar a responsabilidade social, pois, apesar de as empresas não se voltarem contra a responsabilidade social, nem todas aplicam seus preceitos em totalidade. A primeira perspectiva, denominada “Opinião em favor de uma limitação”, tem no ganhador do prêmio Nobel Milton Friedman seu maior defensor. Ele argumenta que tornar os administradores responsáveis tanto por atingir o lucro quanto por melhorar o bem-estar da sociedade representa um conflito de interesses capaz de causar a morte da empresa.

De acordo com Friedman (1985), este será necessariamente o resultado se a empresa for continuamente forçada a ter um desempenho que conflite diretamente com seus objetivos particulares. Neste sentido, o custo da responsabilidade social recai sobre os consumidores por causa dos preços mais altos, o que se chama “taxação sem representação”.

Montana e Charnov (1998) destacam que a posição de Friedman (1985) é contrária a qualquer ação empresarial que não esteja voltada aos interesses econômicos da própria empresa, pois, caso contrário, a empresa, ao disponibilizar recursos para fins sociais; estaria prejudicando seus acionistas ao violar seu objetivo de gerar lucro. Além disso, segundo Friedman, não deve

haver razão para se supor que empresários conheçam as metas sociais e tenham habilidade suficiente para atingi-las. Para ele, a empresa está sendo socialmente responsável ao ser lucrativa, pois assim ela gera empregos, paga salários justos que colaborem para a melhoria da vida de seus funcionários e, ao pagar seus impostos em dia, contribui para o bem-estar público.

A segunda perspectiva – “Opinião em favor de uma responsabilidade” – parte da premissa de que a empresa é um segmento importante da sociedade que exerce um impacto significativo na forma pela qual essa sociedade existe (MEGGINSON, 1998, p. 94). Além disso, como as empresas exercem muita influência, serão também responsáveis por ajudar a manter e melhorar o bem-estar geral da sociedade.

Ashley *et al.* (2002) relatam que o seu conceito de responsabilidade social ainda não se encontra suficientemente consolidado e que, portanto, pode ser considerado em construção. Na mesma linha, Oliveira (1984) argumenta que a responsabilidade social corporativa pode ser interpretada de várias maneiras, já que:

para uns, é tomada como uma responsabilidade legal ou obrigação social; para outros, é o comportamento socialmente responsável em que se observa a ética, e para outros ainda, não passa de contribuições de caridade que a empresa deve fazer. Há também os que admitem que a responsabilidade social é, exclusivamente, a responsabilidade de pagar bem aos empregados e dar-lhes bom tratamento. Logicamente, responsabilidade social das empresas é tudo isto, muito embora não seja somente este item isoladamente. (OLIVEIRA, 1984, p. 204).

Oliveira & Aldrighi (2000) diferenciam a responsabilidade social da obrigação social: “o simples cumprimento das obrigações legais, previamente determinadas pela sociedade, não será considerado como comportamento socialmente responsável, mas como obrigação contratual óbvia, aqui também denominada obrigação social” (OLIVEIRA & ALDRIGHI, 2000, p. 75). Neste sentido, o autor define responsabilidade social da empresa como “a capacidade de a empresa colaborar com a sociedade, considerando seus valores, normas e expectativas para o alcance de seus objetivos” (OLIVEIRA & ALDRIGHI, 2000, p. 76).

Porém, esta definição continua a apresentar uma grande subjetividade, o que dificulta sua operacionalização e instrumentalização. Acarreta, também dificuldade quando se deseja estudar e acompanhar os limites na realização da responsabilidade social corporativa. Oliveira & Aldrighi (2000) citam alguns dos autores que perceberam esta dificuldade, tais como Davis,

Garner e Zenisek, que alegam que a responsabilidade social é um alvo em movimento. Neste contexto, a responsabilidade social ainda é confundida com filantropia ou caridade. Melo Neto & Froes (2001, p. 81) diferenciam:

A filantropia é individualizada, pois a atitude e a ação são do empresário. A responsabilidade social é uma atitude coletiva e compreende ações de empregados, diretores e gerentes, fornecedores, acionistas e até mesmo clientes e demais parceiros de uma empresa. É, portanto, uma soma de vontades individuais e refletem um consenso. A responsabilidade social é uma ação estratégica da empresa que busca retorno [...]. A filantropia não busca retorno algum, apenas o conforto pessoal e moral de quem a pratica.

McIntosh *et al.* (2001) apontam que o conceito de *responsabilidade social* está se ampliando, passando da filantropia, que é a relação socialmente compromissada da empresa com a comunidade, para abranger todas as relações da empresa: com seus funcionários, clientes, fornecedores, acionistas, concorrentes, meio ambientes e organizações públicas e estatais.

Segundo Certo & Peter (1993, p. 279), “a responsabilidade social seria o comprometimento permanente dos empresários em adotar um comportamento capaz de contribuir para o desenvolvimento econômico e simultaneamente melhorar a qualidade de vida dos stakeholders, mesmo que tais comportamentos não contribuam diretamente para o lucro da empresa”. Neste sentido, Ashley *et al.* (2002) definem a responsabilidade social como

[...] o compromisso contínuo nos negócios pelo comportamento ético que contribua para o desenvolvimento econômico, social e ambiental, pressupondo a realização de decisões empresariais que sejam resultado da reflexão sobre seus impactos sobre a qualidade de vida atual e futura de todos que sejam afetados pela operação da empresa. (ASHLEY *et al.*, 2002<sup>2</sup>)

Drucker (2002) relata que desde a década de sessenta o significado da expressão *responsabilidade social das empresas* sofreu drástica transformação. A polêmica sobre o tema concentrava-se em três tópicos: primeiro, a questão perene da relação entre a ética privada e a ética pública, tratando-se de como mensurar o comprometimento do administrador da organização com a ética dos indivíduos que a compõe e de como determinar até que ponto sua responsabilidade para com a organização o permite; segundo, a responsabilidade social que os dirigentes têm perante seus funcionários em virtude do seu poder e riqueza; e terceiro a responsabilidade social como a expressão usada para reivindicar – ou atribuir – responsabilidade de liderança aos homens de negócio com respeito à cultura da comunidade, no sentido de apoiar as artes, os museus, a ópera e a orquestra sinfônica, servir de curador nos

conselhos de instituições educacionais e religiosas, e doar dinheiro a causas filantrópicas da comunidade. A ênfase permanecia nas causas externas, e não no comportamento e ações da empresa em si.

Para Drucker (2002), esse novo conceito de *responsabilidade social* já não questiona quais são as limitações da empresa, nem o que ela deve fazer por aqueles sob sua autoridade imediata. Exige simplesmente que assuma responsabilidade pelos problemas sociais, por questões sociais, por metas políticas e sociais, e que se torne a guardiã da consciência da sociedade e o agente decisório de seus problemas. Segundo o autor, o clamor por responsabilidade social espera coisas demais, mas espera as coisas certas. Sua raiz não é mais a hostilidade à autoridade, mas o excesso de confiança nos administradores e na administração.

Em uma sociedade pluralista de organizações, o governo já não é mais capaz de ser o soberano e o guardião do bem comum. Não se pode prescindir da responsabilidade social, ainda que pela Ética. Se os administradores das instituições, especialmente nas empresas, não assumirem responsabilidade pelo bem comum, quem irá assumir ou poderá fazê-lo? “Os grupos de liderança desta sociedade, os administradores das nossas principais instituições, terão – queiram ou não, competentes ou não – que resolver quais são as responsabilidades que podem e devem ser assumidos, em quais áreas e objetivos”. (DRUCKER, 2002, p. 367). (Grifo do autor).

Também emerge neste contexto o conceito de organização cidadã, que atribui uma nova imagem organizacional para aquelas instituições que se convertem em tradicionais investidoras em projetos sociais. De acordo com Melo Neto & Froes (1999), uma organização-cidadã é reconhecida pela excelência da sua atuação na área social, ganhando a confiança, o respeito e a admiração dos consumidores. Os autores afirmam que:

O exercício da responsabilidade social externa corresponde ao desenvolvimento de ações sociais empresariais que beneficiem a comunidade. Estas ações podem ser realizadas através de doações de produtos, equipamentos e materiais em geral, transferência de recursos em regime de parceria para órgãos públicos e ONG, prestação de serviço voluntário para a comunidade pelos funcionários da empresa, aplicações de recursos em atividades de preservação do meio ambiente, geração de empregos, patrocínio de projetos sociais do governo e investimentos diretos em projetos sociais criados pela própria empresa. (NETO & FROES, 1999)

---

<sup>2</sup> Disponível em: <http://www.alternex.com.br/~patiagpucrio/apresentação.html>. Acesso em: 25 mar. 2003.

Nesse sentido, a responsabilidade social passa a ser vista como uma prática que atesta o comprometimento da organização com seu público e com a sociedade, ultrapassando a idéia de que ela só deve existir em função do caráter econômico.

A responsabilidade social pode ser compreendida como sendo as ações das organizações para a manutenção e preservação da sociedade, do meio ambiente e do homem. Para Tinoco (2001),

o conceito de responsabilidade social corporativa está associado ao reconhecimento de que as decisões e os resultados das atividades das companhias alcançam um universo de agentes sociais muito mais amplos do que o composto por seus sócios e acionistas. Desta forma, a responsabilidade social corporativa, ou cidadania empresarial, como também é chamada, enfatiza o impacto das atividades das empresas para os agentes com os quais interagem (stakeholders): empregados, fornecedores, clientes, consumidores, colaboradores, investidores, competidores, governos e comunidades. Explicitam, ademais, que este conceito expressa compromissos que vão além daqueles já compulsórios para as empresas, tais como o cumprimento das obrigações trabalhistas, tributárias e sociais, da legislação ambiental, de usos do solo e outros. Expressa, assim, a adoção e a difusão de valores, condutas e procedimentos que induzam e estimulam o contínuo aperfeiçoamento dos processos empresariais, para que também resultem em preservação e melhoria da qualidade de vida das sociedades, do ponto de vista ético, social e ambiental. (TINOCO, 2001. p. 27)

A responsabilidade social passa a ser compreendida como estratégia organizacional. A diversidade de maneiras como a responsabilidade social pode ser demonstrada facilita sua adequação ao modelo de gestão praticado e à cultura organizacional.

Na mesma visão de Tinoco, a International Business Machines Corporation (*apud* MEGGINSON *et al.*, 1998) comenta que, apesar de muitas organizações empresariais, governamentais e públicas adotarem alguma forma de aplicação da responsabilidade social, várias têm programas especiais para tratar da responsabilidade social exigida pelo público.

A Sperry Rand encoraja seus gerentes operacionais a ajudar a comunidade para seu desenvolvimento social. A Allied Coporation inclui os serviços dos gerentes prestados à comunidade como parte da sua avaliação de desempenho em relação às gratificações. A Procter & Gamble encoraja seus executivos a participar em trabalhos com estudantes, como por exemplo o Junior Achievement. A IBM patrocina um programa para executivos de organizações que não visam lucro. Esse programa, de cinco dias, é liderado por seu próprio setor de desenvolvimento de executivos, e tem como objetivo melhorar a capacidade das pessoas em administração de recursos humanos e liderança, planejamento e finanças. A IBM também proporciona licença com vencimentos aos executivos que forem desempenhar papéis relevantes para a comunidade. (MEGGINSON *et al.*, 1998, p. 94).

### 3. 5 - Responsabilidade social em ação

Segundo Lakatos e Marconi (1999, p. 73), “a ação social é um conceito básico da sociologia e designa toda ação humana que é influenciada pela consciência da situação concreta na qual se realiza o ato e da existência de agentes sociais entre os quais a ação acontece”. Cada indivíduo age levado por um motivo, que é dado pela tradição, por interesses racionais ou pela emotividade. O motivo que transparece na ação social permite desvendar o seu sentido, que é social, na medida em que cada indivíduo age levando em conta a resposta ou a reação de outros indivíduos. Por mais individual que seja o sentido da ação, o fato de agir levando em consideração o outro dá um caráter social a toda ação humana. (LAKATOS E MARCONI, 1999)

Como destacam Stoner & Freeman (1985), ações sociais desenvolvidas por empresários remontam aos primórdios do capitalismo, sobretudo no momento da Revolução Industrial, quando homens de negócios, como Robert Owen, passaram a dar benesses à comunidade. No entanto, essas primeiras intervenções de homens de negócios nos problemas sociais eram marcadas por um profundo assistencialismo e pietismo, e por uma visão moralizante das massas trabalhadores, consideradas indolentes, desorganizadas e fadadas à miséria caso não fossem auxiliadas pelos poderosos empresários da época. A concepção assistencialista de intervenção nos projetos sociais marcou grande parte dos projetos empresariais desenvolvidos até a primeira metade do século XX, encontrando seu florescimento principalmente após a crise da década de 30 nos EUA.

No entanto, nos últimos anos novas concepções sobre o desenvolvimento de projetos sociais por parte de empresários passaram a dominar as estratégias organizacionais. Se antes as idéias de caridade e assistência social guiavam os projetos, agora se tenta inserir abordagens nas quais os indivíduos auxiliados sejam concebidos como “sujeitos ativos” do processo, caminhando-se para a noção de parceria entre empresa e comunidade. (IOSCHPE, 1997)

O Quadro 4 mostra algumas transformações nos conceitos que guiavam a intervenção social desenvolvida por empresários no passado e as idéias consideradas atualmente como as mais avançadas na construção de relações entre empresa e comunidade.

<b>ITENS DO PROJETO</b>	<b>ESTRATÉGIA ANTERIOR</b>	<b>ESTRATÉGIA ATUAL</b>
<b>Relação Empresa - Comunidade</b>	Assistencialismo / Paternalismo	Parceria
<b>Noção de indivíduo</b>	Dependente, incapaz e submisso	Ativo, capaz e “sujeito do processo”
<b>Transferência de soluções gerenciais e tecnológicas</b>	Via de mão-única da empresa para a comunidade	Via de mão dupla entre empresa e comunidade
<b>Empresas capazes de intervenção social</b>	Apenas grandes corporações privadas e estatais	Grandes, médias e pequenas
<b>Sustentabilidade do projeto</b>	Dependência permanente da empresa	Projetos auto-sustentáveis no médio e longo prazos
<b>Retornos para a empresa</b>	Restritos à imagem institucional e às relações com a clientela	Ganhos externos e internos (produtividade e competitividade)

Quadro 4: Abordagens dos Projetos Sociais de Empresas

Fonte: Baseado em TEODÓSIO (2000, p. 83-85).

Segundo Teodósio (2000), as abordagens mais recentes sobre a concepção e implantação de projetos sociais por parte de empresas partem do pressuposto de que não só a comunidade pode ter grandes ganhos com o suporte empresarial, mas também de que as organizações podem se tornar mais produtivas e competitivas à medida que desenvolvem ações sociais. Segundo essa concepção, critérios como noção de indivíduo, transferência e aprendizagem gerencial-tecnológica entre as partes, sustentabilidade do projeto e capacidade de equacionamento dos problemas sociais se invertem totalmente.

Teodósio (2000) alerta que o mito de que apenas as grandes corporações privadas ou as estatais podem “fazer a diferença” começa a ser rompido. Neste contexto, a idéia de que as médias e pequenas empresas têm um papel secundário no equacionamento dos problemas sociais brasileiros torna-se menos presente.

Existem hoje no Brasil inúmeras organizações que se dedicam ao trabalho social, e o fazem em diversas áreas de atuação. A Tabela e mostra como o “Guia da Cidadania Corporativa”. Classifica esses projetos.

Tabela 2  
Projetos sociais, por área de atuação no Brasil

ÁREA DE ATUAÇÃO	FREQUÊNCIA	
	Abs	%
Comunidade	120	24,64
Educação	123	25,26
Saúde	41	8,42
Ambiente	107	21,97
Cultura	66	13,55
Voluntariado	30	6,16
<b>TOTAL</b>	<b>487</b>	<b>100%</b>

Fonte: Revista Exame, nº 728, 2000

Segundo Melo Neto & Froes (2001), as empresas cidadãs devem estar atentas às mudanças cotidianas e às novas exigências que estão surgindo na vida comunitária. Neste sentido, é necessário que as instituições observem os focos estratégicos; os segmentos sociais prioritários, a atuação em parceria e a formação de redes de proteção social ao desenvolver um projeto. Assim, elas devem contribuir para o desenvolvimento sustentável, e não apenas para a solução de problemas sociais imediatos, o que requer uma gestão profissionalizada atuando no negócio.

Para Vinha (2002), os pressupostos citados por Melo Neto & Froes começam a apontar para estratégias que visam manter um diálogo constante e transparente com a sociedade, de modo a garantir a legitimidade, o crescimento e a sustentabilidade organizacional. Neste contexto, as empresas terão cada vez mais que se preocupar com posturas socialmente corretas, ambientalmente sustentáveis e economicamente viáveis. Neste sentido, “As estratégias competitivas relacionadas à reputação ganham, então, uma dimensão nova para essas empresas, sendo responsáveis por um avanço rápido e significativo da tecnologia ambiental e das metodologias de relações comunitárias.” (VINHA, 2002, p. 5).

Segundo Megginson *et al.* (1998), a melhor maneira de ilustrar a responsabilidade social talvez seja por meio de programas específicos de atuação realizados pela administração. Tais

programas geralmente incluem atividades, mas não se limitam unicamente a elas, nas seguintes áreas: a) relações com os empregados; b) serviço ao público e à comunidade; c) proteção ambiental; d) defesa do consumidor; e) assistência médica e educacional, f) desenvolvimento e renovação urbana; e g) cultura, arte e recreação. Para o autor, as empresas que participam desses programas têm recebido o reconhecimento nacional, ao passo que os empregados que fizeram contribuições tem o reconhecimento da administração.

### 3. 6 Responsabilidade social da organização

Segundo o modelo piramidal de Archie Carrol<sup>3</sup> (*apud* DAFT, 1999), a responsabilidade social da empresa pode ser subdividida em quatro tipos: econômica, legal, ética e discricionária (ou filantrópica). A Figura 2 apresenta este modelo, segundo o qual "[...] as responsabilidades são ordenadas da base para o topo em função de sua magnitude relativa e da freqüência dentro da qual os gerentes lidam com cada aspecto" (DAFT, 1999, p. 90).



Figura 2: Os quatro tipos de responsabilidade social

Fontes: Archie B. Carroll, "A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance," *Academy of Management Review* 4 (1979), 499; e "The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Corporate Stakeholders," *Business Horizons* 34 (julho-agosto de 1991), 42 citado em DAFT, Richard L., "Administração", p. 90 (1999).

<sup>3</sup> CARROL, Archie B. A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management Review*. V.4, p.497-505, 1979.

A seguir, são apresentados os conceitos referentes a cada uma dessas responsabilidades:

**Responsabilidade econômica.** Desde que é o principal tipo de responsabilidade social encontrada nas empresas e sendo os lucros a maior razão pela qual as empresas existem, a responsabilidade econômica é, obrigatoriamente, a base da pirâmide. A produção de bens e a prestação de serviços necessários a uma sociedade, se praticado um preço que vá garantir suas atividades, de forma a satisfazer suas obrigações com os investidores e a maximizar os lucros para seus proprietários e acionistas, significam que a empresa possui responsabilidade econômica. O ganho econômico como única responsabilidade social é a abordagem adotada por Friedman (*apud* DAFT, 1999, p. 90).

**Responsabilidade legal.** Baseia-se no ordenamento jurídico legal que deverá ser adotado para o comportamento gerencial. As empresas devem atender às exigências legais impostas pelos conselhos locais das cidades, pelos poderes legislativos estaduais e pelas agências federais de regulamentação para atingir as metas econômicas. O cumprimento das leis nos níveis municipal, estadual e federal por parte de seus funcionários é o mínimo que se espera das empresas (DAFT, 1999, p. 90-91).

**Responsabilidade ética.** As empresas deverão se comportar segundo as expectativas da sociedade. Porém, esse comportamento poderá não se prever em um ordenamento jurídico legal, bem como não servir, diretamente, a seu interesse econômico (DAFT, 1999, p. 91). A visão do lucro colocada acima dos princípios da sociedade a que estiver inserida deverá ser evitada. O respeito aos direitos individuais, a obediência à justiça e a prática de ações com retidão e imparcialidade deverão guiar os responsáveis por atos decisórios nas empresas; dos quais espera-se que sejam, acima de tudo, éticos.

**Responsabilidade discricionária ou filantrópica.** Contribuições sociais desobrigadas da lei, da ética e da economia que orientam, voluntariamente, os desejos da empresa (DAFT, 1999, p. 91). Os investimentos em financiamentos de projetos comunitários ou obras beneficentes fazem parte das atividades sem condições de retorno.

Depreende-se que, para ser considerada socialmente responsável, uma organização deveria, então, ser lucrativa, obedecer às leis, ter comportamento ético, seguir os padrões moralmente

aceitos nas sociedades em que atua e praticar a filantropia, engajando-se ativamente em atos ou programas que promovam o bem estar-humano.

### 3.7 Níveis de abordagem da responsabilidade social

A idéia de responsabilidade social pressupõe que a organização tenha não apenas obrigações legais e econômicas, mas também certas responsabilidades para com a sociedade.

Montana & Charnov (1998) e Donnelly *et al.* (2000) destacam que a diferença entre a ausência de responsabilidade social, desconsiderando aquela exigida por lei, e a adoção de uma postura socialmente responsável mais ampla revela-se em três níveis de abordagem, a serem adotados como ações das organizações em relação as suas demandas sociais, como ilustra a Figura 3:

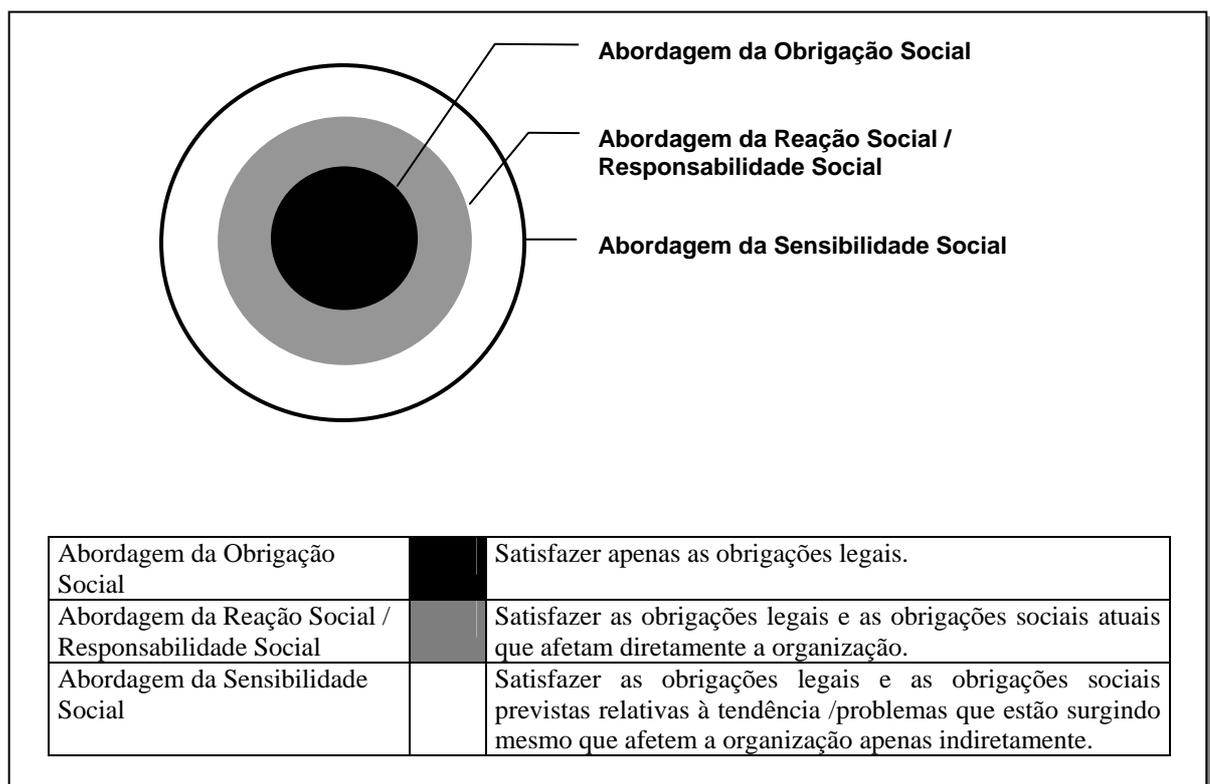


Figura 3: As três abordagens da responsabilidade social

Fonte: Baseado em MONTANA & CHARNOV (1998, p.36) e em DONNELLY *et al.* (2000, p. 86-89)

No círculo menor da Figura 2 situa-se a *obrigação social*: comportamento de negócio que reflete a responsabilidade econômica e legal da organização. O círculo do meio representa a

*reação social*: comportamento exigido por grupos que têm uma participação direta nas ações da organização. No círculo maior, a *sensibilidade social*, que tem um comportamento antecipado, proativo e preventivo.

Na prática, uma organização pode escolher qualquer posição nos limites da Figura 3. Ser socialmente reativo também implica a aceitação da obrigação social por parte da organização. De igual modo, ser socialmente sensível requer ambos os comportamentos: o da obrigação social e o da reação social. Em certo sentido, os três significados referem-se a vários pontos de partida de expectativas e de desempenho econômicos normais nas empresas de negócios. Assim, visando clarear os limites das diferentes abordagens de responsabilidade social apresenta-se a seguir uma breve descrição dos níveis constantes no modelo apresentado.

Na Abordagem da Obrigação Social, a procura do lucro nos limites das leis de uma sociedade é o “norte” de um gestor que visa obter lucros na contrapartida da criação de bens e serviços limitados às leis que o cercam. Os partidários desta visão assumem que uma organização lucrativa tende a beneficiar a sociedade criando empregos, pagando salários justos aos seus funcionários e melhorando suas condições de trabalho, além de pagar seus impostos para contribuir com o bem-estar público. Dentre os defensores desta prática temos o economista Milton Friedman e seguidores (DONNELLY *et al.*, 2000, p. 86).

Na Abordagem da Reação Social, as reações das organizações resultam das pressões, dentre outras; de consumidores, sindicatos, ativistas sociais e associações comerciais. O atendimento das responsabilidades econômicas, legais e éticas é um comportamento das organizações que adotam esta conduta. O comportamento gerencial flui no sentido de reduzir as atividades eticamente questionáveis quando sofrem pressão das forças externas. A adoção desta posição leva em conta o fato de que ignorar as demandas sociais pode levar à destruição da imagem da organização no longo prazo (DONNELLY *et al.*, 2000, p. 87).

Na abordagem da Sensibilidade Social, a antecipação e a prevenção dos problemas sociais são as características que se sobrepõem às demais. A larga utilização da expressão *sensibilidade social* para referir-se a atos que vão além da mera obrigação social e da reação social tornou-se termo técnico. A procura de formas de resolver problemas sociais por uma organização *socialmente sensível* corresponde a uma empresa fortemente empenhada numa abordagem proativa da responsabilidade social. O aparecimento do problema e seus reflexos pode ser

evitado pela previsão de ações futuras (MONTANA & CHARNOV, 1998, p. 39). Neste sentido, a responsabilidade social, em seu significado lato, é a perspectiva da sensibilidade social, em que as organizações numa posição de responsabilidade obrigam os gestores, anteriormente preocupados com meios e fins econômicos, a ter uma nova perspectiva de ação. (DONNELLY *et al.*, 2000, p. 89).

## 4. ÉTICA EMPRESARIAL

### 4.1 Conceituando a ética empresarial

Segundo o psicanalista Eduardo Rozenhal (2000), os conceitos de ética e moral não apresentavam diferenciação semântica até o século XX. A única diferença residia na origem das palavras: “moral” provinha do latim *moris*; “ética”, do grego, *ethos*.

De acordo com Vasquez (1997, p. 23-24), a ética é “a teoria ou ciência do comportamento moral dos homens em sociedade”, ao passo que “a moral se refere ao comportamento adquirido ou modo de ser, conquistado pelo homem”, ou seja, às normas ou regras construídas pelas sociedades para orientar a conduta de seus membros na vida cotidiana. De acordo com Srour (2000, p. 29), “enquanto a ética diz respeito à disciplina teórica, ao estudo sistemático, a moral corresponde às representações imaginárias que dizem aos agentes sociais o que se espera deles, quais comportamentos são bem-vindos e quais não”. Ou seja, a ética “opera no plano da reflexão ou das indagações”, ao passo que a moral “corresponde a um feixe de normas que as práticas cotidianas deveriam observar” (SROUR, 2000, p. 29).

Para Arruda (2000), a ética foi definida como indagação sobre a natureza, fundamentada na moralidade, sendo o termo *moralidade* entendido como juízo moral, padrão e regra de conduta. Foi denominado também como estudo e filosofia da conduta humana, com ênfase na determinação do que é certo e do que é errado. Moreira (1999, p. 21) faz a mesma distinção ao assumir que “a ética é o estudo das avaliações do ser humano em relação às suas condutas ou às dos outros [...] de acordo com um critério que geralmente é ditado pela moral”.

Para Vaz (1982), no mundo filosófico a ética poder ser explicada como a ciência que estuda o comportamento, o procedimento moral e a atitude humana. Neste sentido, a ética avalia a consciência humana, o comportamento consciente do indivíduo e sua conduta individual e social, considerando os grupos sociais a que ele pertence, seus costumes socioeconômicos e sua cultura.

A maioria dos conceitos de ética empresarial diz respeito a regras, padrões e princípios morais sobre o que é certo ou errado em situações específicas. Assim, a ética empresarial compreende princípios e padrões que orientam o comportamento no mundo dos negócios (VALLS, 1994). Nesse contexto, Leisinger (2001) assume que as empresas para garantirem sua sobrevivência:

perceberam que não se pode levar muito a sério a tese de que a defesa do interesse individual gera o bem-estar da coletividade. Com a difusão e aceitação generalizada desta tese na sociedade, os indivíduos que trabalham nas empresas começaram também a defender os seus interesses particulares sem levar em consideração o interesse da coletividade em questão, a empresa. Com isso, os executivos passaram a defender mais os seus interesses particulares do que o dos acionistas, gerando sérios problemas de corrupção e investimento duvidosos de dinheiro nas empresas privadas. Além disso, quando o espírito da defesa do interesse próprio é o mais forte numa empresa, é impossível criar o espírito de equipe, um item fundamental para aumentar a produtividade da empresa, tão necessária num mercado competitivo. (LEISINGER, 2001, p. 66).

Assim, a transparência nos princípios organizacionais e a conduta socialmente responsável tornaram-se fatores determinantes para a sobrevivência das organizações no mercado e para a manutenção de uma imagem institucional positiva (LEISINGER, 2001). Nessa linha, Passos (2000, p. 18) afirma que a sociedade contemporânea vivencia uma redescoberta da ética deflagrada por uma profunda crise de valores morais. Assim, pode-se afirmar que “para que uma organização demonstre consistentemente altos padrões éticos, o diretor executivo e as pessoas que trabalham em torno dele devem ser abertas e inequivocamente comprometidas com a conduta ética e moral” (THOMPSON & STRICKLAND, 2004, p. 406). Neste contexto, Ferrell *et al.* (2001) afirmam que as responsabilidades éticas são definidas como comportamentos ou atividades que a sociedade espera das empresas, os quais não estão, no entanto, definidos em leis. Assim, abrangem regras de conduta que direcionam a tomada de decisões da organização, não podendo ser compreendidas como mera extensão do estudo da ética do indivíduo.

Para Srour (1998), ter padrões éticos significa ter bons negócios e parceiros em longo prazo, pois o consumidor está cada vez mais atento ao comportamento das empresas, exigindo certo metabolismo no relacionamento entre as empresas e as sociedades em que estão inseridas. Este cenário se torna presente à medida que o público consumidor se revela cada vez mais exigente quanto à responsabilidade social das empresas (ASHLEY *et al.*; 2002). Assim, as atitudes e atividades de uma organização precisam levar em conta a promoção de valores morais, o respeito ao meio ambiente e um maior envolvimento com a comunidade que a cerca (ASHLEY *et al.*; 2002, p. 53)

#### **4. 2 Relação entre ética empresarial e responsabilidade social**

Segundo McIntosh *et al.*; (2001), as organizações começaram a perceber que a credibilidade das empresas é fruto da prática efetiva e constante de valores como respeito ao consumidor, honestidade, transparência nas relações com seus públicos, integridade nas demonstrações financeiras e preocupação com o meio ambiente e comunidade.

Neste sentido, Srour (2000) define duas “frentes” que envolvem a ética empresarial e a responsabilidade social:

Na frente interna das empresas, equacionam-se os investimentos dos proprietários (detentores de capital) e as necessidades dos gestores e dos trabalhadores. Na frente externa, são levadas em consideração as expectativas dos clientes, fornecedores, prestadores de serviços, fontes de financiamentos (bancos, credores), comunidade local, concorrentes, sindicatos de trabalhadores, autoridades governamentais, associações voluntárias e demais entidades da sociedade civil. (SROUR, 2000, p. 195).

A essência da empresa socialmente responsável consiste em conduzir seu negócio de forma a ser co-responsável pelo desenvolvimento social, em entender os interesses e demandas de seus diferentes *stakeholders* – clientes, comunidade, fornecedores, acionistas, funcionários, governos, entre outros – e em conseguir incorporá-los no planejamento de suas atividades. (MCINTOSH *et al.*; 2001).

Para o Instituto Ethos (2003), uma empresa que desenvolve programas voltados à comunidade, mas, ao mesmo tempo, sonega impostos, polui o meio ambiente, não é transparente com seus acionistas, não respeita seus consumidores ou utiliza procedimentos escusos para conseguir vantagens a qualquer custo não pode ser considerada socialmente

responsável. Isso porque a responsabilidade social envolve valores e princípios éticos adotados pela organização em todas as suas ações e relacionamentos. Assim, não existe empresa meio ética. A empresa ética deve agir de acordo com seu discurso sempre, e não apenas quando lhe é conveniente.

### **4.3 Cultura e responsabilidade social**

Um componente importante para entender a responsabilidade social corporativa é a cultura. Como salientam Thompson e Strickland (2004), as raízes da cultura corporativas são as crenças e a filosofia compartilhadas pela organização sobre como seus negócios devem ser conduzidos – o motivo pelo qual ela faz as coisas do jeito que faz. A cultura de uma empresa manifesta-se nos valores e princípios de negócios que os gerentes pregam e praticam, em seus padrões éticos e políticas oficiais, nos relacionamentos com os depositários (especialmente com os empregados, sindicatos, acionistas, fornecedores e a comunidade onde ela opera), nas tradições que ela mantém, em suas práticas de supervisão, na atitude e comportamento dos empregados, em suas histórias, em suas políticas e no sentimento geral do ambiente de trabalho. Todas essas forças sociológicas combinam-se para dar a definição de uma cultura da organização.

Na mesma linha, Ashley *et al.*; (2002) enfatiza que:

Através da cultura podemos entender responsabilidade social corporativa, pois só é possível entender como as organizações vêm concebendo e pondo em prática sua responsabilidade perante os acionistas, funcionários, demais stakeholders e a sociedade em geral se levarmos em conta que toda organização faz parte de um contexto sociocultural mais amplo, o qual determina de modo importante tanto suas atividades quanto o modo pelo qual ela se relacionará com esse ambiente sociocultural. ASHLEY *et al.* (2002, p. 13)

Para Ashley *et al.*; (2002), a responsabilidade social, do ponto de vista antropológico, é condicionada pelas culturas empresarial e nacional ou por um conjunto de mecanismos simbólicos utilizados para significar a realidade (BARBOSA, 1999; GEERTZ, 1978). Valores culturais compreendem significados e regras de interpretação da realidade e estruturas cognitivas e simbólicas que determinam o contexto no qual o ser humano, sendo sempre um ser social, pensa e age. São aqueles que imprimem sentido a tudo que se faz, às estratégias que se adotam e àquilo que gera consenso ou dissenso, seja dentro de algum grupo social, nas sociedades como um todo ou no trabalho das organizações. Portanto, as lógicas e os valores

culturais é que imprimem sentido às práticas, pensamentos e comportamentos das pessoas e empresas (ASHLEY *et al.*, 2002)

Segundo Morgan (1996), a empresa é o resultado da produção cultural, pois se a cultura produz uma sociedade e uma empresa é uma produção de indivíduos, ela é portanto um reflexo da cultura de cada um de seus integrantes. Nesse contexto, Ashley *et al.* (2002) comentam que a responsabilidade social fundamenta-se a partir de valores culturais que influenciam os modos de ação e as práticas administrativas.

Assim, Srour (2000) conclui que a dimensão cultural é essencial para entender as formas que a responsabilidade social corporativa vem tomando no mundo dos negócios. De um lado, a responsabilidade social de uma empresa tem que ser pensada em relação a sua inserção em um complexo mundo social e cultural regido por valores e normas culturais comuns à sociedade; de outro, a própria noção de responsabilidade social é um valor cultural cada vez mais aceito e empregado, principalmente como consequência das atuais mudanças no modo como se concebe o papel social da empresa perante a sociedade.

## 5. INDICADORES SOCIAIS

### 5.1 Evolução do balanço social no Brasil

Pode-se dizer que a idéia do balanço social começa a ser discutida no Brasil nos anos 60, com a criação da Associação dos Dirigentes Cristãos de Empresas (ADCE) (MCINTOSH, 2001). Um dos princípios desta associação apóia-se na aceitação de que a empresa, além de produzir bens e serviços, possui uma função social para com os trabalhadores e o bem-estar da comunidade.

Segundo o Instituto Brasileiro de Análise Sociais e Econômicas - IBASE (2003), embora a idéia já motivasse discussões, apenas em 1977 mereceu destaque a ponto de ser tema central do 2º Encontro Nacional de Dirigentes de Empresas. Mas somente em 1984 é que foi publicado o primeiro balanço social de uma empresa brasileira, a Nitrofértil. Oito anos depois, o Banco do Estado de São Paulo (Banespa) publicou um relatório completo sobre todas as suas ações sociais. Assim, a partir de 1993 empresas de diferentes setores passaram a divulgar o balanço anualmente.

Mas a proposta só ganhou destaque na mídia e visibilidade nacional quando o sociólogo Herbert de Souza, o Betinho, lançou, em 16 de junho de 1997, uma campanha pela divulgação do balanço social (ASHLEY *et al.* 2002). Com o apoio da Comissão de Valores Mobiliários (CVM), da *Gazeta Mercantil* e de muitas empresas outras e instituições representativas, a campanha passou a suscitar uma série de debates em seminários, encontros e simpósios.

Em novembro de 1997, a partir de uma nova parceria com a *Gazeta Mercantil*, o IBASE lançou o Selo do Balanço Social para estimular a participação das companhias (IBASE,

2003). Assim, pode-se dizer que, apesar de o balanço social ainda não se encontrar em um ponto ideal, observam-se consideráveis avanços no tema nos últimos anos. Neste sentido, pode-se conceituar o termo como:

a publicação de um conjunto de informações e de indicadores dos investimentos e das ações realizadas pelas empresas no cumprimento de sua função social junto aos seus funcionários, ao governo e às comunidades com que interagem, direta e indiretamente. Desta forma o balanço social é um instrumento de demonstração das atividades das empresas, que tem por finalidade conferir maior transparência e visibilidade às informações que interessam não apenas aos sócios e acionistas das organizações (shareholders), mas também a um número maior de atores: empregados, fornecedores, investidores, parceiros, consumidores e comunidade (shareholders). (GONÇALVES, 1980, p. 78)

O balanço social pode ser entendido como um conjunto de despesas feitas pela empresa, exigidas ou não por lei, que afetam positivamente a qualidade de vida de pessoas ligadas às empresas do grupo e à sociedade em geral. (FRANCO, 1980)

Para Melo Neto & Froes (1999), o balanço social é um instrumento de avaliação do desempenho da empresa no campo da cidadania empresarial, pois demonstra todas as ações sociais que desenvolveu naquele momento. As ações sociais são discriminadas quanto à sua natureza, seja de responsabilidade social interna ou externa, à sua especificidade (doações, investimentos) e ao valor gasto. Neste sentido, o balanço social compreende ações sociais direcionadas para os empregados e seus familiares e ações sociais voltadas para a sociedade. O Quadro 5 mostra os principais elementos do balanço social.

CONCEITOS CHAVES	VALORES SOCIAIS	AÇÕES PRIORITÁRIAS	BENEFICIÁRIOS	PLANOS E PROGRAMAS
Traduzem a filosofia da empresa no campo social, o que a empresa entende como responsabilidade e função social.	Relacionado com a missão e à visão estratégica da empresa. A filosofia social deve ser vista como parte da filosofia do negócio e do ideário da empresa (fatores determinantes da cultura da empresa).	Representam o foco de atuação da empresa: os setores sociais (educação, saúde, esporte, etc.)	São as ações sociais realizadas pela empresa para com os empregados e seus familiares, os clientes, os acionistas, os fornecedores, os representantes, revendedores e distribuidores.	Programas e projetos sociais desenvolvidos pela empresa que compreendem todas as suas ações realizadas no campo social.

Quadro 5: Principais elementos do balanço social

Fonte: Baseado em MELO NETO, F. P. & FROES, C. (1999, p. 129).

Torres (2004) defende o balanço social favorece a todos os grupos que interagem com a empresa: para os dirigentes, fornece informações úteis à tomada de decisão, caracterizando-se como importante instrumento de gestão; para os funcionários, acarreta, a partir da

participação voluntária; o fortalecimento das relações interpessoais e afetivas; para os fornecedores e investidores, é um bom indicador da forma como a empresa é administrada, informando como a empresa encara as responsabilidades com seus funcionários e comunidade; para os consumidores, dá uma idéia da mentalidade dos dirigentes da companhia, o que pode ser associado à qualidade do produto ou serviço que a empresa oferece; e para o Estado, ajuda na formulação das políticas públicas. Assim, “o balanço social não tem donos, só beneficiários”. (HERBERT DE SOUZA *apud* SCHARF, 2003)

Segundo o IBASE (2003), embora não seja obrigatória por lei a publicação do balanço social, cada vez mais este instrumento firma-se como um importante aliado na gestão das empresas. A cada ano, cresce o número de empresas que publicam seus balanços sociais. Em 2003, utilizando o modelo sugerido pelo IBASE, 24 empresas publicaram seus balanços sociais. “O balanço social é a expressão mais evidente e inequívoca da cidadania empresarial. Certamente, estamos caminhando para um tempo de muitos milhares de balanços sociais, no Brasil, com seu elenco de realizações positivas. Um tempo que já chegou para muitas empresas e ainda há de chegar para muitas outras”. (MELO NETO & FROES, 1999, p. 124)

## **5.2 Auditorias sociais e éticas**

Segundo Gonçalves (1980), a auditoria social abrange aspectos sociais e éticos de uma organização, procedimentos de auditoria e sistemas de gestão e relatórios, e prestação de contas. McIntosh *et al.*; (2001) destacam que pode ser feita uma distinção entre auditoria ética e auditoria social. Auditoria ética é; essencialmente , uma ferramenta de gestão interna que testa a consistência de valores em toda organização; é uma forma de ouvir as idéias dos interessados, especialmente as dos que trabalham na empresa. A auditoria social é aquela primariamente voltada para fazer com que a organização preste contas de seu impacto social.

É por intermédio dela que a empresa é responsabilizada. No Quadro 6 mostra as questões abordadas por uma auditoria ética e os caminhos para medir uma auditoria social a partir das atividades de uma organização:

AUDITORIA ÉTICA	AUDITORIA SOCIAL
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quais são os valores da organização?</li> <li>- Como foram derivados?</li> <li>- São consistentes com a maneira como a organização trabalha e aquilo que faz?</li> <li>- Estão em conformidade com os valores das pessoas que trabalham na organização?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Como funcionários e outros interessados percebem a organização?</li> <li>- Como a organização está cumprindo suas metas?</li> <li>- Como a organização está trabalhando em conformidade com suas próprias declarações de valores?</li> </ul>

Quadro 6: Auditoria Ética e Auditoria Social

Fonte: Baseado em MELO NETO, F. P. & FROES, C. (1999, p. 262 e 264).

Segundo Carmichael (*apud* MELO NETO, F. P. & FROES, C., 1999, p. 262),

A finalidade da auditoria ética é a de informar à gerência executiva sobre a vulnerabilidade ética. Ela descobrirá meios pelos quais a estrutura e os processos organizacionais impedem o pessoal de fazer a coisa certa. Também pode ser utilizada para relatar o desempenho ético da organização: neste caso, o efeito social, o efeito sobre interessados externos, será medido.

McIntosh *et al.*; (2001, p. 266) enfatizam que “uma empresa que prossegue pelo caminho da auditoria social, completa o ciclo inteiro e publica os resultados é uma empresa, que compreende que encontrará forças através da consulta a interessados e que o processo em si ajudará a determinar o relacionamento entre a empresa e a sociedade”.

### 5.3 Uma nova norma global para a responsabilidade social: SA8000

A responsabilidade social agora é objeto de processos de certificação. As normas SA8000 foram desenvolvidas tendo como referência as normas para sistema de gestão da qualidade ISO 9000<sup>4</sup> e as normas de gestão ambiental série ISO 14000<sup>5</sup>. Embora as SA8000 não fossem normas ISO quando lançadas, foram desenvolvidas através de consultas plenas a organizações de negócios, de normas internacionais e não-governamentais. A norma é baseada nos preceitos da Organização Internacional do Trabalho – OIT. (MCINTOSH *et al.*, 2001, p. 273)

<sup>4</sup> A série ISO 9000 fornece um sistema de gestão da qualidade reconhecido globalmente, baseado nos princípios de melhoria contínua, auditoria, monitoramento e em um sistema de gestão.

<sup>5</sup> A série ISO 14000 foi criada depois da ISO 9000, o sistema de gestão da qualidade, fornecendo um sistema de gestão ambiental reconhecido globalmente. A série baseia-se nos princípios de um registro de efeitos ambientais, incluindo entradas, processos e saídas, além da melhoria contínua mensurável baseada em auditoria, monitoramento e sistema de gestão.

Melo Neto & Froes (1999) relatam que a primeira norma de certificação social – “Social Accountability 8000” – foi criada em 1997 pelo “The Council on Economic Priorities Accreditation Agency – CEPAA<sup>6</sup>”. Segundo Cecato (*apud* MELO NETO, F. P. & FROES, C., 1999, p. 174), “o objetivo era assegurar que na cadeia produtiva de um determinado produto não existam ocorrências anti-sociais, como, por exemplo, trabalho infantil, trabalho escravo e quaisquer tipo de discriminação”.

“Dois anos depois, em 1999, o Institute of Social and Ethical Accountability lançou o AA 1000. Essa norma ampliou o escopo de avaliação social da empresa. Seu objetivo é monitorar as relações entre a empresa e a comunidade onde está inserida”. (MELO NETO, F. P. & FROES, C., 1999, p. 174)

#### **5.4 Os indicadores definidos pela norma SA 8000**

Como relatam Melo Neto & Froes (1999), a norma SA 8000 foi desenvolvida com base nos princípios da *Declaração Universal dos Direitos Humanos*, da *Convenção dos Direitos das Nações Unidas* e dos diversos convênios da Organização Internacional do trabalho (OIT).

Melo Neto & Froes (1999) pontuam os principais indicadores de avaliação do desempenho social das empresas: a) trabalho infantil; b) constrangimento no trabalho; c) saúde e segurança; d) liberdade de associação e direito de negociação coletiva; e) discriminação; f) práticas disciplinares; g) horas de trabalho; e h) remuneração justa e administração de sua aplicação.

Neste contexto, McIntosh *et al.*; (2001) concluem que as empresas certificadas pela norma SA 8000 atestam a garantia de que suas unidades e fornecedores não exploram o trabalho infantil e oferecem condições de trabalho adequadas aos seus empregados.

#### **5.5 Indicadores Ethos de responsabilidade social**

Segundo Borger (2001), o Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social é uma entidade sem fins lucrativos, criada no Brasil em 1998, da iniciativa de um grupo de

---

<sup>6</sup> CEPAA-Órgão credenciador do Conselho de Prioridades Econômicas. É o órgão credenciador e a organização proprietária das novas normas de responsabilidade social.

empresários que acreditam que o papel social da empresa vai além de sua participação no pagamento de impostos. Sua missão é mobilizar, sensibilizar e ajudar as empresas a gerirem seus negócios de forma socialmente responsável.

O Instituto lançou, em julho de 2000, os Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial, um sistema de avaliação e referência dos compromissos e práticas sociais da empresa que auxilia no aprendizado e na gestão da empresa no que se refere à incorporação de práticas de responsabilidade social empresarial (RSE), ao planejamento de estratégias e ao monitoramento do desempenho geral da empresa. Trata-se de um instrumento de auto-avaliação e aprendizagem de uso essencialmente interno. (MELO NETO & FROES, 1999)

Os indicadores são agrupados em oito grandes temas: a) valores e transparência; b) público-interno; c) meio ambiente; d) fornecedores; e) consumidores; f) comunidade; g) governo; e h) sociedade. Definidas as relações e seus respectivos elementos, foram identificados os pré-requisitos básicos para a gestão eficiente e eficaz dessas relações. (INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL, 2003)

Borger (2001) corrobora com esta opinião, concluindo que os Indicadores Ethos de Responsabilidade Social foram criados com o objetivo de fornecer às empresa possibilidades de um autodiagnóstico mais preciso e aprofundado da sua atuação social. Tal iniciativa coloca o Instituto como centro de referência nacional no âmbito da avaliação do exercício da responsabilidade social corporativa.

## **6. CONTEXTUALIZAÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO: Fundação Centro de Análise, Pesquisa e Inovação Tecnológica (FUCAPI)**

A Zona Franca de Manaus adquiriu a característica de área de incentivos fiscais especiais a partir de 1967; quando assumiu a dimensão de modelo de desenvolvimento regional. Tinha como objetivo criar no interior da Amazônia um centro industrial, comercial e agropecuário. Para administrá-lo foi instituída a Superintendência da Zona Franca de Manaus (SUFRAMA) órgão federal ligado, à época, ao Ministério do Interior.

A partir de 1976, a SUFRAMA estabeleceu diretrizes de políticas visando a consolidar o setor industrial da Zona Franca de Manaus, que já se revelava o mais importante dos setores básicos da economia local. Foi então concebida a Fundação Centro de Análise de Produção Industrial (FUCAPI), uma sociedade civil de direito privado, sem fins lucrativos, sediada em Manaus/AM, criada em 26 de fevereiro de 1982. Participaram de sua criação a Federação das Indústrias do Estado do Amazonas (FIEAM), o centro da Indústria do Estado do Amazonas (CIEAM) e Grupo Executivo Interministerial de Componentes de Materiais (GEICOM), ligado ao Governo Federal. (FUCAPI, 1989)

A FUCAPI ampliou seu raio de ação e voltou-se também para a adequação do ensino técnico-profissionalizante na região às necessidades do parque industrial. Para isso, elaborou, em 1987, o Plano Estratégico de Educação, Ciência e Tecnologia (PEECT), que se constituía num instrumento balizador das ações da SUFRAMA, tendo em vista proporcionar suporte às suas atividades de cooperação e fomento do desenvolvimento socioeconômico da Amazônia Ocidental. No mesmo ano e em consequência dessa ampliação, a FUCAPI passou a incluir em suas atividades a pesquisa e a inovação tecnológica, denominando-se Fundação Centro de Análise, Pesquisa e Inovação Tecnológica, nomenclatura mais adequada ao seu novo perfil (SANTOS, 2003. p. 4).

O compromisso da FUCAPI com o desenvolvimento da região amazônica é reforçado pela filosofia que orienta suas ações. Assim, sua missão, definida no Estatuto aprovado em 29 de junho de 2001, consiste em:

Promover o desenvolvimento da região amazônica através da prestação de serviços nas áreas de educação e tecnologia, com competências e habilidades em: tecnologia da informação (informática e telecomunicações), tecnologias industriais básicas, meio ambiente e gestão do conhecimento.

A FUCAPI, ao longo de sua existência, vem consolidando sua imagem perante comunidade mediante o aprimoramento constante do seu corpo técnico. Num cenário de freqüente evolução tecnológica, que promove alterações de hábitos e costumes, a FUCAPI manifesta sua crença nos seguintes valores (InFUCAPI, 2001c):

- a) A organização deve proporcionar o crescimento profissional e, como consequência, contribuir para o desenvolvimento das pessoas que nela trabalham;
- b) O ambiente de trabalho deve ser amistoso e criativo, alicerçado em relações éticas;
- c) Conhecimento é um recurso precioso que, ao ser conquistado, deve ser utilizado na construção do bem comum;
- d) Toda atividade que mereça ser executada, deve ser bem executada;
- e) A organização deve demonstrar seu compromisso social, bem como estimular seus colaboradores a assim também proceder;
- f) A busca pela inovação é um comportamento que merece ser continuamente exercitado.

A administração da FUCAPI segue seu Estatuto, seu Regimento Interno, seu Planejamento Estratégico e seu Orçamento, por meio de portarias e deliberações do seu Conselho Diretor. Os órgãos da Administração da FUCAPI são o Conselho Diretor e a Diretoria Executiva. O Conselho Diretor é o órgão deliberativo e consultor, cujo fim é orientar, programar e realizar os objetivos da entidade.

A Figura 4, representa a estrutura organizacional da FUCAPI.

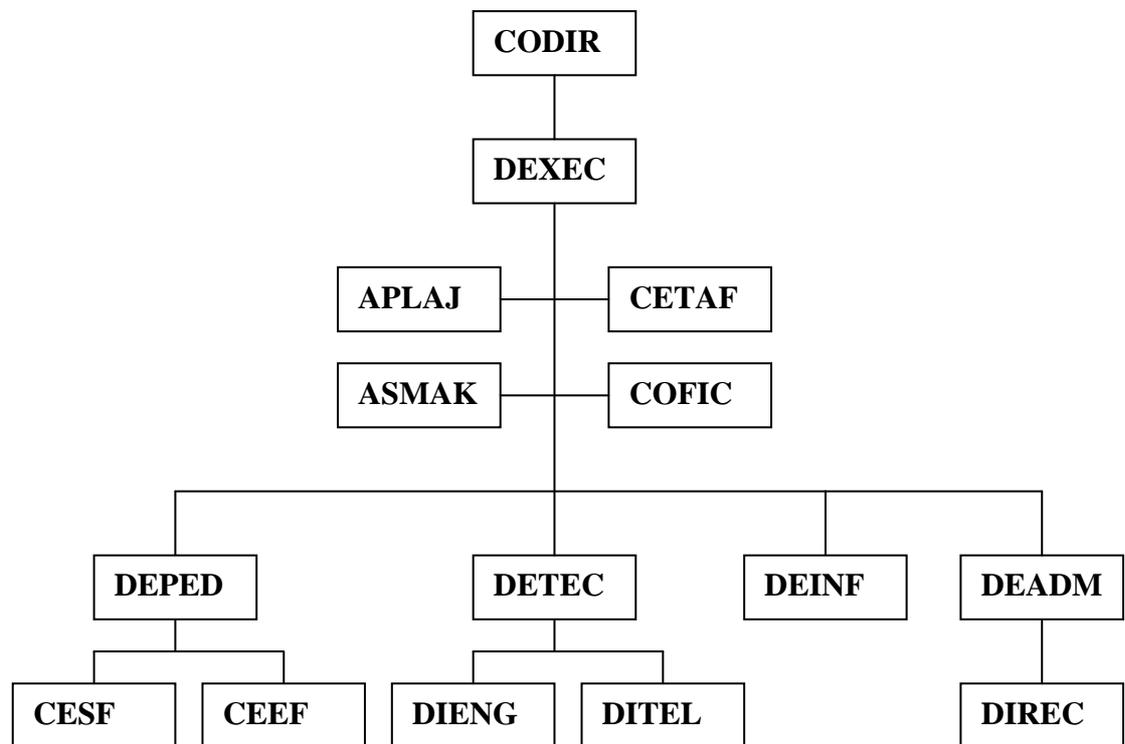


Figura 4: Organograma da FUCAPI

Fonte: MANUAL DA QUALIDADE FUCAPI (2001).

Siglas do Organograma:

**CODIR:** Conselho Diretor

**DEXEC:** Diretoria Executiva

**APLAJ:** Assessoria de Planejamento e Assuntos Jurídicos

**CETAF:** Centro Tecnológico Ambiental FUCAPI

**ASMAK:** Assessoria de Marketing

**COFIC:** Coordenadoria de Finanças e Contabilidade

**DEPED:** Departamento de Educação

**CESF:** Instituto de Ensino Superior FUCAPI

**CEEF:** Centro Educacional FUCAPI – Lynaldo Cavalcanti de Albuquerque

**DETEC:** Departamento de Desenvolvimento Tecnológico

**DIENG:** Divisão de Engenharia

**DITEL:** Divisão de Tecnologia Eletrônica

**DEINF:** Departamento de Informática e Automação

**DEADM:** Departamento de Administração

**DIREC:** Divisão de Recursos Humanos, Materiais e Serviços.

Atualmente, o Conselho Diretor, conforme Estatuto (2001), cap. IV, art.13, é assim representado:

- a) Presidente da federação das Indústrias do Estado do Amazonas (FIEAM), ou seu representante;
- b) Presidente do Centro da Indústria do Estado do Amazonas (CIEAM) ou seu representante;
- c) Diretor Executivo da Fundação Centro de Análise, Pesquisa e Inovação Tecnológica (FUCAPI);
- d) Representante do Governo do Estado do Amazonas;
- e) Presidente da Associação Brasileira de Telecomunicações (TELECOM), ou seu representante;
- f) Presidente do Banco da Amazônia S.A. (BASA), ou seu representante;
- g) Diretor Executivo da Associação Brasileira das Instituições da Pesquisa Tecnológica (ABIPTI) ou seu representante;
- h) Representante da Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP);
- i) Representante do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq);
- j) Três profissionais de “notório saber”, oriundos da comunidade científica e tecnológica do Brasil.

A Diretoria Executiva, por sua vez, compõe-se por um diretor executivo e quatro diretores de departamentos, 1 de desenvolvimento tecnológico, 1 de informática e automação, 1 de administração e 1 de educação; todos escolhidos e empossados pelo Conselho Diretor, ao qual competirá, a qualquer tempo, a sua substituição.

A FUCAPI é uma instituição voltada para o desenvolvimento da Amazônia Ocidental. Ao longo dos seus 22 anos, destacou-se por suas iniciativas pioneiras na região, tendo investido na capacitação de recursos humanos e no desenvolvimento tecnológico e empresarial, e mediante a prestação de serviços técnicos especializados, que permitiram imprimir maior competitividade às empresas. Salientam-se como suas ações principais:

- Destacou-se, na primeira Lei de Informática, como a mais importante instituição tecnológica da região norte com atuação voltada para o apoio técnico às empresas instaladas em Manaus.
- Venceu as duas últimas edições do Prêmio FINEP de Inovação Tecnológica, categoria Instituição de Pesquisa, região norte.
- Implantou um laboratório de testes em brinquedos que é o único instalado fora dos grandes centros. Credenciado pelo Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial (INMETRO), o laboratório recebe solicitações de vários estados.

- Criou a primeira escola técnica em informática do País, o Centro de Ensino Profissionalizante em Informática (CEPI), iniciando sua atuação na área da Educação.
- Implementou, pioneiramente, uma programação regular de cursos de especialização em nível de pós-graduação "lato sensu". O primeiro curso a ser realizado foi de Eletrônica Digital, em parceria com a COPPE/Universidade do Rio de Janeiro (UFRJ). Desde então, promoveu outros cursos, nas áreas de Engenharia de Produção, Automação Industrial, Qualidade e Produtividade, Desenvolvimento de Recursos Humanos e Marketing.
- Criou o centro de Informação Tecnológica, que oferece às empresas e inventores amazonenses serviços de busca e registro de marcas, patentes, desenho industrial e software.
- Implantou o Centro Educacional Fucapi (CEEF), pioneiro no país, oferecendo o primeiro curso de nível médio do País na inédita área de Tecnologias Industriais Básicas (TIB).
- Desenvolveu o primeiro projeto educacional em multimídia idealizado e realizado inteiramente na região, o CD-ROM "O Amazonas em sua Literatura".
- Implantou o Centro de Ensino Superior Fucapi (CESF), hoje Instituto de Ensino Superior Fucapi. Atualmente, a FUCAPI desenvolve pesquisa e presta serviços em suas áreas de atuação. O investimento na qualificação de seu corpo técnico vem sendo intensificado mediante parcerias com as principais instituições de ensino do País, dentre as quais se destacam: COPPE/Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), Universidade Federal da Paraíba (UFPB), Pontifícia Universidade Católica (PUC/RJ), Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Universidade de Campinas (UNICAMP) e Universidades do Japão.
- Criou o primeiro curso no Brasil de graduação em Administração com ênfase em Gestão da Inovação.
- Foi a primeira Faculdade do país a alcançar certificação da série ISO 9001.
- Foi pioneira na região ao utilizar o design como um instrumento de agregação de valor a produtos, estando há mais de 15 anos oferecendo os serviços de um setor de Design que atende a demanda interna e regional. Em 2001, em parceria com o SEBRAE/AM,

implementou o projeto Design em Móveis, que teve como meta o desenvolver novos produtos para indústria moveleira do Estado do Amazonas.

A FUCAPI é certificada pelas normas da qualidade ISO 9001:2000 em todas as suas áreas de atuação.

- Instituto de Ensino Superior FUCAPI - CESF
- Centro Educacional FUCAPI - CEEF
- Propriedade Intelectual
- Design
- Design Tropical
- Tecnologia da Informação
- Laboratórios de Testes e Ensaios
  - Isqueiros Descartáveis
  - Brinquedos
  - Laboratório de Compatibilidade de Sistemas
  - Laboratório de Homologação de Hardware
  - Laboratórios de Metrologia
- Estudos Técnicos
  - Estudos e Pesquisas Sócio-econômicas
  - Laudos e Pareceres Técnicos
- Centro Tecnológico Ambiental da FUCAPI

O compromisso primeiro da FUCAPI é com o desenvolvimento da região, assumindo um papel desafiador, investindo na capacitação do homem da região e dedicando-se ao desenvolvimento tecnológico e empresarial, por meio da prestação de serviços técnicos especializados que contribuam para diminuir, com suas ações, a distância entre o conhecimento existente na Amazônia Ocidental e outros centros mais desenvolvidos do país.

## 7. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo, descreve-se a metodologia usada para o desenvolvimento do trabalho, a partir dos objetivos desta pesquisa e da revisão da literatura relativa ao tema.

### 7.1 Tipo de pesquisa

Dada a complexidade do tema, cujos conceitos são pouco consolidados para que seja possível compreender como os princípios, as práticas e os procedimentos da responsabilidade social se relacionam com a dinâmica empresarial, este trabalho se caracteriza como um estudo de caso qualitativo que teve, quanto aos fins, caráter descritivo, usando documentos, entrevistas e questionários. (VERGARA, 2003)

A *pesquisa qualitativa*, para a autora, visa identificar a presença ou ausência de algo, apresentando “uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números” (SILVA, 2000, p. 30). Godoy (1995) menciona que na pesquisa qualitativa o pesquisador parte de focos de interesse amplos, que vão sendo definidos à medida que o estudo avança.

Assim, pode-se dizer que o estudo teve natureza descritiva e caráter exploratório. Descritiva, na medida em que o pesquisador observa, resgata, analisa, correlaciona fatos ou fenômenos, sem manipulação. Segundo Vergara (2003),

A pesquisa exploratória é realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado. Por sua natureza de sondagem, não comporta hipótese que, todavia, poderão surgir durante ou ao final da pesquisa. A pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. (VERGARA, 2003, p. 47)

## 7.2 Questões de pesquisa

A partir do problema formulado, foram elaboradas as questões envolvendo as várias dimensões da responsabilidade social na FUCAPI, com objetivo de aprofundar o conhecimento da prática de responsabilidade social por parte da organização em estudo:

- a) Como a estratégia organizacional direciona as ações de responsabilidade social?
- b) Como se classificam as ações de responsabilidade social desenvolvidas pela FUCAPI?
- c) Como as necessidades das comunidades são identificadas, analisadas e atendidas?
- d) Qual é a percepção dos colaboradores da FUCAPI quanto à responsabilidade social?

## 7.3 Delimitação do nível da responsabilidade social

Para o presente trabalho de investigação, utilizou-se o modelo de Montana e Charnov (1998), com intuito de analisar a responsabilidade social da FUCAPI, que pode ser visto na Figura 5 a seguir:

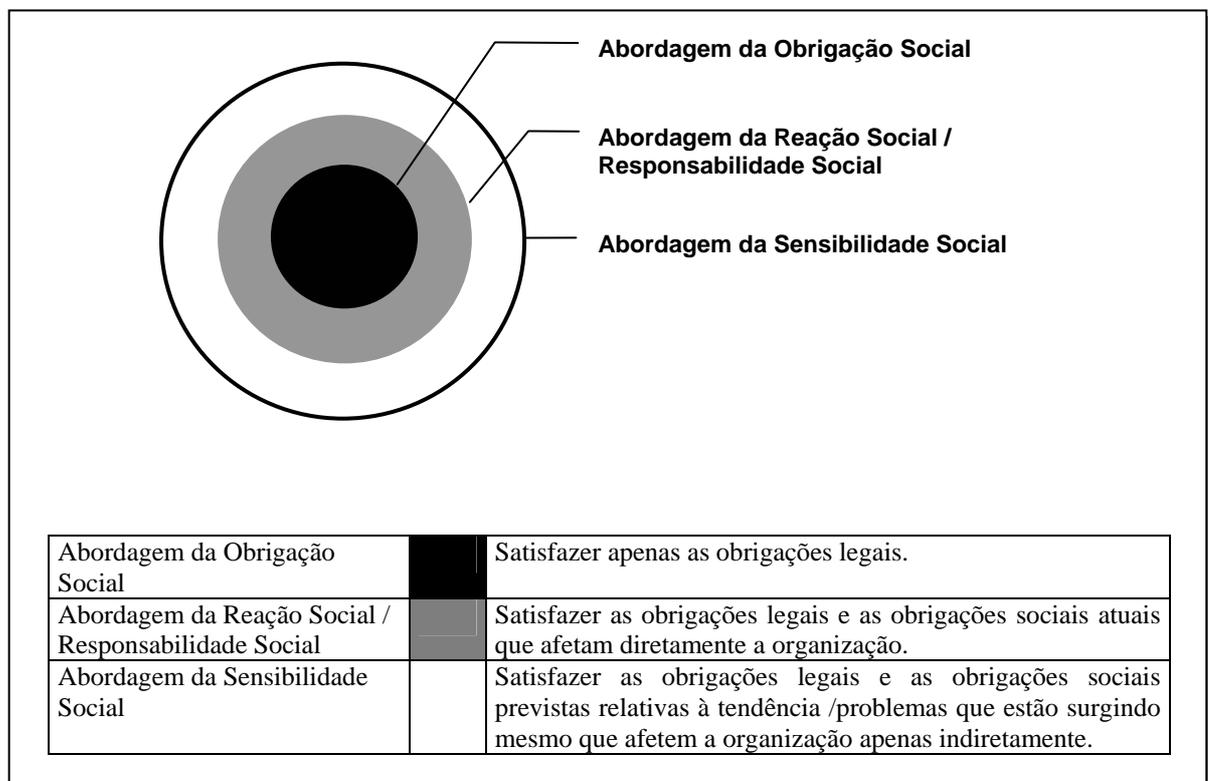


Figura 5: As três abordagens da responsabilidade social

Fontes: Baseado em MONTANA e CHARNOV, p. 36 (1998) e em DONNELLY, GIBSON e IVANCEVICH, p. 86-89 (2000)

#### 7.4 Unidade de análise

A pesquisa constitui-se em estudo de caso; a unidade de análise foi a Fundação Centro de Análise, Pesquisa e Inovação Tecnológica (FUCAPI), cuja descrição foi apresentada no capítulo específico sobre o objeto de estudo.

Para alcançar os propósitos deste trabalho, utilizou-se a estratégia de estudo de caso, que, segundo Yin (2001, p. 19) “é apenas uma das muitas maneiras de se fazer pesquisa em ciências sociais”. Para o autor, esse tipo de estudo representa a opção preferida quando se colocam questões “como” e “por que”, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco encontra-se em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real. Em síntese, o estudo de caso possibilita uma investigação capaz de preservar as características holísticas e significativas dos eventos da vida real, tais como ciclos de vida individuais, processos organizacionais, mudanças ocorridas em regiões urbanas, relações internacionais e maturação de alguns setores.

O estudo de caso, de acordo com Gil (2002), é caracterizado por uma investigação profunda e exaustiva de um ou de poucos objetos, de forma a permitir o seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível com a realização de outros delineamentos considerados. Segundo esse autor, as principais vantagens do estudo de caso são: a) estímulo a novas descobertas, em virtude da flexibilidade do planejamento do estudo de caso; b) ênfase na totalidade, pois o pesquisador está voltado para a multiplicidade de dimensões de um problema, focalizando-o como um todo; e c) simplicidade dos procedimentos, quando comparados com os procedimentos exigidos por outros tipos de delineamento.

Para Seráfico (1996), é um tipo de pesquisa que visa à descoberta de novos elementos. Há um delineamento inicial da pesquisa a partir do quadro teórico que servirá como base para os novos aspectos que poderão surgir no decorrer da mesma. Além disso, estudo de caso dá ênfase à interpretação contextual, compreendendo as ações, percepções, comportamentos e interações envolvendo as pessoas relacionadas à problemática específica na qual ocorrem ou à problemática determinada a que estão ligadas.

## **7.5 Universo e amostra**

O universo da pesquisa considerou categorias de públicos internos da FUCAPI, contemplando as lideranças no nível de diretoria, coordenação dos cursos de graduação do Instituto de Ensino Superior da FUCAPI e colaboradores.

Foram realizadas 15 entrevistas, envolvendo representantes da administração da FUCAPI e do CESF. DEXEC: Diretoria Executiva; DEPED: Departamento de Educação; DETEC: Departamento de Desenvolvimento Tecnológico; DEINF: Departamento de Informática e Automação; DEADM: Departamento de Administração; Coordenadores dos cursos de Engenharia de Produção; Engenharia de Comunicações; Administração com ênfase em Gestão da Inovação; Administração com ênfase em Gestão de Negócios; Análise de Sistemas e Ciência da Computação; Coordenadora dos cursos de Pós-Graduação; Coordenadora dos cursos de Extensão; Consultores e representante da Comissão de Responsabilidade Social. Para complementar a análise, aplicaram-se questionários a 17 colaboradores que não exercem cargos de liderança na FUCAPI, cujo modelo foi construído com base na adaptação da teoria do presente trabalho e cuja amostra foi escolhida com base na conveniência (não probabilística). A amostra não-probabilística, de acordo com Marconi & Lakatos (2002), tem por principal característica a não utilização de formas aleatórias de seleção, tornando-se impossível a aplicação de fórmulas estatísticas para o cálculo, por exemplo, de erros de amostra. Não podem, portanto, ser objetos de certos tipos de tratamento estatístico. Com relação ao critério da intencionalidade, Marconi e Lakatos (2002) afirmam que o pesquisador não se dirige a elementos representativos da população em geral, mas àqueles que, segundo seu entender, pela função desempenhada, cargo ocupado ou prestígio social, exercem as funções de líderes de opinião. Portanto, o pesquisador pressupõe que estas pessoas têm a propriedade de influenciar a opinião dos demais. Interessa ao pesquisador, portanto, a “qualidade” do dado a ser colhido.

## **7.6 Caracterização dos participantes**

O perfil dos 15 entrevistados foi diversificado quanto aos critérios delineados: 6 eram do sexo feminino e 9 do sexo masculino; 8 tinham entre 25 e 29 anos de idade, 4 entre 30 e 40 anos e 3 mais de 40 anos de idade; 6 eram graduados em Engenharia Elétrica, 6 em Ciências Econômicas (Administração, economia ou Contabilidade), 1 em Letras, 1 em Processamento

de Dados e 1 em Estatística (14 possuem cursos de pós-graduação: 2 doutorandos; 7 mestres; 2 mestrados e 3 especialistas); 11 têm menos de 7 anos de trabalho na empresa, enquanto o restante tem mais de 10 anos de casa.

Dentre os colaboradores que responderam ao questionário, 9 eram mulheres e 8 homens. Quanto ao estado civil, 6 eram solteiros, 9 casados, 2 divorciados e 2 eram noivos. Dos respondentes, 10 tinham entre 30 e 40 anos de idade e 5 mais de 40 anos. Doze tinham cursos superior completo ou incompleto e 5 tinham somente o ensino médio.

### **7.7 Coleta de dados**

Foram utilizados nesta pesquisa dados primários, coletados por meio de questionários e entrevistas além de dados secundários, provenientes dos documentos internos (regimentos, estatutos, resoluções etc) e bibliográficos analisados.

Segundo Gil (2002, p. 45), a pesquisa bibliográfica deve ser desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. Já na pesquisa documental, as fontes são diversificadas, tais como jornais, folhetos, relatórios de pesquisas, e relatórios de empresa.

As entrevistas permitiram tratar com detalhes os aspectos de percepção pessoal e aprofundar dados levantados por questionário, enriquecendo e esclarecendo pontos essenciais para a pesquisa (SERÁFICO, 1996). As entrevistas semi-estruturadas, que seguiram um roteiro prévio (anexo A), foram abertas a interferências da pesquisadora quando necessário (VERGARA, 2003). Assim, foi possível descrever percepções e expectativas dos colaboradores sobre o programa de responsabilidade social. As entrevistas aconteceram nos horários e locais de trabalho dos entrevistados, de forma previamente acordada com o entrevistador e após autorização de gravação, por meio magnético. Foram transcritas na íntegra, partindo-se, em seguida, para o procedimento de análise dos dados propriamente dito, utilizando-se o SPSS 9.0, a partir de técnicas descritivas para variáveis nominais (frequências relativas e absolutas e modas).

## **7.8 Instrumentos de pesquisa**

Os instrumentos de pesquisa utilizados no trabalho foram o questionário e a entrevista. Os dados, portanto, foram obtidos em duas etapas distintas. A primeira consistiu na realização de entrevistas semi-estruturadas; a segunda, na aplicação de questionários, com questões fechadas e abertas. Assim, os métodos foram utilizados de forma combinada, na medida em que essas estratégias de pesquisa não são mutuamente excludentes. (YIN, 2001; VERGARA, 2003)

Para Gil (2002, p. 116), a elaboração de um questionário “consiste basicamente em traduzir os objetivos da pesquisa em itens bem redigidos”. O autor enfatiza a importância de se ater a algumas regras práticas a respeito desse instrumento de pesquisa, tais como: o cuidado na formulação das perguntas de maneira clara, concreta e precisa; não sugerir respostas; e questões preferencialmente fechadas, mas com alternativas suficientemente exaustivas para abrigar a ampla gama de respostas possíveis. O questionário de pesquisa (Anexo B) foi elaborado com base no modelo adotado, com vistas a obter respostas às questões norteadoras deste estudo, além de alcançar os objetivos almejados.

Para Triviños (1987, p. 146), a entrevista semi-estruturada “parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses, que interessam à pesquisa e que, em seguida, oferecem amplo campo de interrogativas, fruto de novas hipóteses que vão surgindo à medida que se recebem as respostas dos informantes”. O roteiro de entrevista utilizado nesta pesquisa (Anexo A) foi elaborado com o intuito de obter informações amplas sobre o fenômeno estudado, possibilitando um aprofundamento maior do que aquele permitido pelo questionário, sendo considerado o principal instrumento de coleta de dados desta pesquisa.

## **7.9 Análise dos dados**

Conforme salientado na seção anterior, as unidades de observação principais deste estudo foram as entrevistas pessoais realizadas com colaboradores da FUCAPI entre os dias 8/1 a 20/2/04. As entrevistas foram transcritas literalmente e submetidas à análise de conteúdo, procedimento que engloba a uma série cuja finalidade é extrair significações e significados da observação de comunicações (BARDIN, 1977). Refere-se, portanto, a métodos que visam desvendar elementos imperceptíveis em uma inspeção rotineira da unidade de análise. A

técnica aqui empregada teve função heurística (BARDIN, 1977), pois foi empregada para enriquecer tentativas exploratórias, em meios empíricos, fundamentando a abordagem científica do trabalho.

Para Bardin (1977), a análise de conteúdo raramente apresenta modelos universais de análise, de modo que “não existe o ‘pronto-a-usar’ em análise de conteúdo, mas somente algumas regras de base, por vezes dificilmente transponíveis” (p. 31). Para a autora, os procedimentos de análise têm de ser reinventados para cada objetivo ou domínio de análise, apesar de existir um número crescente de modelos disponíveis para pesquisadores não experimentados. Dentre os diversos métodos de análise disponíveis, adotaram-se neste trabalho métodos de categorização e análise temática (BARDIN, 1977).

Para Krippendorff (1981); a qualidade em análise de conteúdo apóia-se na confiabilidade e na validade do método. A confiabilidade corresponde à porção dos dados que permanece constante quando ocorrem variações nos meios de mensuração (KRIPPENDORFF, 1981) ou, ainda, o quando as medidas estão livres de erros aleatórios (MALHOTRA, 2001). Em análise de conteúdo, a confiabilidade assegura que os resultados são independentes da pessoa que faz a análise e dos instrumentos ou eventos mensurados. Esta medida só pode ser avaliada por meio de algum esforço duplicado de análise. Já a validade remete à convergência entre os resultados encontrados e o fenômeno real estudado. Na literatura, existe um certo consenso entre os autores (KRIPPENDORFF, 1981; MALHOTRA, 2001), que apontam a confiabilidade como condição, mas não como garantia da validade dos resultados. A validade depende da adequação da pesquisa ao problema, da representatividade da amostra e da pertinência dos construtos da análise (KRIPPENDORFF, 1981)

A categorização consiste em um método taxionômico que visa repartir a unidade de análise em dois sistemas de diferenciação: um sistemático e um inequívoco (BARDIN, 1977). Para a elaboração das categorias, iniciou-se a leitura flutuante dos conteúdos das entrevistas, o que permitiu criar conceitos de análise das respostas presentes. Neste momento, trechos representativos das respostas foram recortados em unidades temáticas. Depois de destacados, foram agrupados progressivamente em unidades semânticas semelhantes, buscando com isso criar categorias mutuamente excludentes e coletivamente exaustivas. Também se buscou fazer com que as categorias contemplassem um único princípio de codificação e fossem pertinentes ao problema estudado. O processo foi repetido e refinado mediante o seu reagrupamento e

uma reflexão intensiva, criando-se um índice de classificação para cada uma das perguntas das entrevistas (unidades temáticas).

Neste projeto, foram utilizadas medidas de *reprodutibilidade* para avaliar a confiabilidade da análise. Isto é, procurou-se medir até que ponto as análises permanecem constantes quando se variam as circunstâncias, as localidades e os codificadores (KRIPPENDORFF, 1981). Estas medidas, também conhecidas como “confiabilidade interobservador”, “concordância intersubjetiva” ou “consenso”, consistem em averiguar até que ponto “observadores independentes” obtêm resultados semelhantes quando analisam o mesmo material e se submetem aos mesmos procedimentos de mensuração – no caso deste estudo, categorias temáticas. É importante ressaltar que a confiabilidade tende a minimizar vieses individuais que, seja por inexperiência ou indisposição ao trabalho, distorcem os resultados (KRIPPENDORFF, 1981) sem, no entanto, subjugar idiosincrasias que emergem na interpretação dos significados pertinentes ao resultado global. (BARDIN, 1977)

As categorias criadas pela autora da dissertação (Juiz A) foram entregues a um estudante experimentado em análise de conteúdo (Juiz B); que realizou a tabulação de forma independente. Os resultados das classificações de ambos os juízes foram inseridos no programa SPSS, sendo cada categoria representada por uma variável dicotômica (0 ou 1). Freqüências absolutas das categorias foram calculadas e a concordância entre os juízes (consenso) foi obtida pela soma da diagonal principal de uma tabela de contingência ( $\Sigma c$ ) dividida pelo total de comparações realizadas ( $n$ ). A fim de averiguar se a concordância observada entre os juízes foi adequada, utilizou-se o Cohen Kappa, medida de concordância ajustada pela chance calculada pela seguinte fórmula:

$$\frac{\Sigma c - \Sigma fe}{n - \Sigma fe}$$

Onde:  $\Sigma c$  é a concordância observada entre os juízes A e B, obtida pelos elementos da diagonal principal da tabela de dupla das categorias cruzadas, ou seja, a soma das células  $a_{11}$  e  $a_{22}$  das tabelas.

$\Sigma fe$  é a concordância esperada ao acaso, fruto das probabilidades marginais obtidas sob a suposição de independência dos observadores.

$n$  e o número total de unidades de observação – neste caso, entrevistas realizadas.

A medida representa, assim, o percentual de concordância que ocorre além do acaso ou, também, a probabilidade de detecção de uma característica do fenômeno, ou seja, o percentual

do significado total extraído do objeto em estudo (KRIPPENDORFF, 1981). Apesar de não existirem limites mínimos de ajuste da estatística; a literatura propõe que medidas de confiabilidade apresentem valores de no mínimo 0,7 (KRIPPENDORFF, 1981; MORGAN & GRIEGO, 1998; MALHOTRA, 2001). Entretanto, tem-se em mente que o Cohen Kappa é uma medida conservadora ao extremo e, em essência, não corrigida pela chance, já que, por definição estatística, dois observadores (juízes) de um mesmo objeto (entrevistas) não são independentes. Assim, como padrão final de aceitação de uma categoria, testou-se a hipótese nula de que a análise realizada foi melhor que a categorização que ocorreria ao acaso. Implica dizer que se fez um teste para averiguar se a análise de conteúdo realizada era melhor do que jogar uma moeda para decidir se determinado entrevistado deu uma resposta ou não. Para tal, divide-se a estatística Cohen pelo seu erro padrão, encontrando uma aproximação do número  $t$ , com  $n-1$  graus de liberdade. Assim, categorias não significativas ( $p > 0,05$ ) devem ser ignoradas, pois os resultados encontrados são piores do que aqueles que seriam obtidos se a tabulação fosse realizada de forma aleatória. Categorias aceitáveis tiveram a frequência total estimada, como a frequência relativa do Juiz A (autora da dissertação), enquanto outras categorias foram desconsideradas. Os resultados da análise podem ser vistos nos anexos.

### **7. 10 Limitações da pesquisa**

Limitações ocorrem em qualquer afirmação científica. Esta pesquisa apresenta limitações, que devem ser levadas em conta na análise dos resultados aqui descritos. Em primeiro lugar, os resultados da pesquisa constituem um retrato da situação atual conforme a interpretação das opiniões, percepções e declarações dos pesquisados. Além disto, deve-se ressaltar que os resultados de um estudo de caso não podem ser generalizados para outras situações ou objetos de análise. Também cabe salientar que as amostras de conveniência obtidas e as técnicas de coleta e análise de dados utilizados não permitem que sejam feitas generalizações para toda a população da empresa estudada. Por fim, aponta-se que a percepção da pesquisadora é subjetiva, estando assim sujeita a contraposições pessoais e a instabilidade futura.

## **8. ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Neste capítulo, encontram-se os resultados da análise dos dados da presente pesquisa. Buscou-se fazer uma análise conjunta dos dados primários obtidos nas entrevistas com os líderes, nos questionários aplicados com os colaboradores, na análise documental e nas pesquisas bibliográfica e documental, conforme a descrição da prática de apresentação de dados qualitativos proposta por IZZY (2002). A análise dos dados foi segmentada em sete etapas, com vistas a responder o problema de pesquisa proposto no trabalho. A apresentação e a discussão dos resultados podem ser vistas nas páginas que seguem.

### **8. 1. Direcionamento estratégico para as ações de responsabilidade social**

Para Levy (1992), as decisões estratégicas definem os propósitos que a organização busca atingir, na medida em que “o propósito de maior nível é a missão da empresa”. (LEVY, 1992, p. 132). A missão indica o papel ou a função que a organização pretende cumprir na sociedade e o tipo de negócio no qual pretende concentrar-se; ou seja, fornece orientação para os funcionários e esclarece para a sociedade qual o propósito da organização. (THOMPSON & STRICKLAND, 2004)

Neste contexto, Oliveira (2002) enfatiza que a missão da empresa deve orientar e delimitar a ação empresarial em um período de tempo normalmente longo, em que ficam definidos os valores, crenças, expectativas, conceitos e recursos da empresa. Na realidade, a missão representa um horizonte no qual a empresa decide atuar.

Conforme se destaca em documentos internos, a responsabilidade social está presente na estratégia definida pela FUCAPI, pois o compromisso da FUCAPI com o desenvolvimento da região amazônica é reforçado pela filosofia que orienta suas ações. Assim, como explicita o seguinte trecho, sua missão definida em Estatuto, aprovado em 29 de junho de 2001, é:

O compromisso primeiro da FUCAPI é com o desenvolvimento sustentável da região. Sua contribuição potencial configura-se, de modo particular, através das dimensões tecnológica e educacional desse desenvolvimento. A empresa tem como objetivo implementar ações nas áreas de educação, desenvolvimento tecnológico, informática, qualidade e meio ambiente, servindo de alicerce de suas atividades, contribuindo com o desenvolvimento da Região Amazônica e ampliando a competitividade regional. Para a sustentação dessas atividades a FUCAPI prestará serviços nas suas áreas de atuação. (ESTATUTO DA FUCAPI, 2001, art. 2º)

O trecho destacado demonstra que a estratégia da FUCAPI visa, em primeiro lugar, ao desenvolvimento da região por meio de investimento tecnológico e educacional, o que, segundo Ashley *et al.*; (2002), “é um passo necessário para posicionar a orientação estratégica quanto à responsabilidade social nos negócios” (ASHLEY *et al.*, 2002, p. 39)

Para 53% dos entrevistados, a missão da FUCAPI é desenvolvida pelo investimento na dimensão educacional, realizando cursos para a comunidade local e interna, conforme demonstram os extratos de entrevistas a seguir:

Na área educacional, ela implanta cursos que venham favorecer a comunidade local, como cursos da área de gestão, tecnológica e informática. (Entrevista 6).

Na área educacional, a gente procura oferecer cursos que de alguma forma contribui para o desenho de um futuro regional. (Entrevista 8).

No plano educacional, a FUCAPI é reconhecida hoje na cidade, no Estado e até extrapolando, agora felizmente extrapolando as fronteiras do estado como uma instituição que tem contribuído para o desenvolvimento da região. (Entrevista 11).

Pode-se deduzir pela documentação interna<sup>7</sup> que a FUCAPI, desde sua criação, tem-se preocupado com o desenvolvimento de recursos humanos na região, especialmente nas áreas de maior interesse do Distrito Industrial, tanto em termos de cursos de curta duração quanto na formação e especialização de profissionais para atender a esse mercado. Neste contexto, pode-se conferir que a Diretora Executiva expressa sua satisfação com a formatura da primeira turma do curso de Análise de Sistemas do Instituto de Ensino Superior FUCAPI, afirmando que essa etapa foi mais uma comprovação da contribuição da Instituição para a educação do Amazonas:

Os formandos têm como desafio ocupar espaço numa região que precisa de recursos humanos qualificados, e contribuir para um desenvolvimento econômico em bases sustentáveis. Isa Assef. (InFUCAPI, 2002d, p.3).

---

<sup>7</sup> Centro de Informação Documentos Técnicos – FUCAPI, 1996.

Investir em projetos é um aspecto da responsabilidade social apontado por 33% dos entrevistados, que vêm tais iniciativas como um meio de atingir as metas delineadas na missão da empresa, conforme os extratos de entrevistas a seguir:

O projeto Design Tropical, nós temos um trabalho missionário junto à comunidade do interior do estado e esse trabalho é feito com uma capacitação de comunidades para desenvolver peças. Aproximadamente 150 pessoas, ou um pouco mais do que isso, passaram pela marcenaria aqui da FUCAPI para serem treinadas e criarem núcleos do projeto Design Tropical. (Entrevista 12).

Temos outros projetos como o desenvolvimento de tecnologia, de melhoria da qualidade de produtos ou de aproveitamentos de produtos naturais na Amazônia, que também vêm ao encontro da necessidade da população e por via de conseqüências também está ligado com o desenvolvimento da região. (Entrevista 11).

Segundo Vieiralves (2003), o projeto *Design Tropical* é uma experiência inédita no País que está sendo desenvolvida pela FUCAPI. Com o projeto, a empresa procura agregar inovação tecnológica e cultura tradicional, oferecendo novas perspectivas de vida a índios e caboclos amazonenses, e contribuindo para a preservação da floresta amazônica e da arte indígena, fundamentada na ciência e na tecnologia.

Pode-se ilustrar o resultado do projeto com a história de Fortunato, caboclo da terra que aprendeu com os índios da etnia *baniwa* técnicas artesanais para a produção de peneiras, leques e balaios a partir de fibras de palmeiras típicas da região, como arumã e piaçaba. Este artista passou a ter contato com os mais modernos conceitos de design com o advento do projeto, possibilitando seu crescimento profissional, ganho de conhecimentos e, principalmente, uma maior auto-estima e dignidade: “Agora sempre ando com um dinheirinho no bolso e posso ajudar as pessoas que estão próximas a mim”, afirma Fortunato (*apud* VIEIRALVES, 2003, p. 48).

O projeto trabalha no sentido de preservar as atividades tradicionais de produção de artesanato, de modo que o indígena e o caboclo mantenham suas famílias satisfatoriamente, sem precisar abandonar suas moradias nem migrar para as cidades. Nesse sentido, a intenção não é formar o artesão de maneira convencional, levando-o a adquirir um novo conhecimento e as habilidades já existentes para transformar sua capacidade de trabalho em algo rentável. O Projeto pretende transformar, ao longo dos anos, os artífices em designers, conduzindo-os a formar cooperativas que possam torna-los independentes do ponto de vista econômico e social. (VIEIRALVES, 2003, p. 49).

Além disto, 20% dos entrevistados acreditam que investir na capacitação dos colaboradores ajudará no cumprimento da missão.

Você precisa ter pessoal treinado/formado. Não se pega pessoas do mercado e produz, entendeu? Não, você pega pessoas do mercado, treina. A pessoa aprende a metodologia do trabalho. Ou seja, nós fornecemos o desenvolvimento da região dessa forma [...]. (Entrevista 3).

A FUCAPI está concretizando essa missão, porque [...] desde a sua origem [...] ela tem em seus objetivos o desenvolvimento da região e para isso eu vejo que ela capacita as pessoas [...]. (Entrevista 7).

Na comemoração dos 20 anos da FUCAPI, a diretora executiva, em entrevista para jornal interno da Fundação, declarou que a empresa consolida-se a cada ano como instituição de apoio ao desenvolvimento da região, resultado de uma acertada decisão de contínua qualificação de seu corpo técnico, hoje comparável ao de renomadas instituições tecnológicas do País:

O balanço que fazemos desses 20 anos é de que hoje a FUCAPI é dona de um patrimônio imensurável, que são os seus recursos humanos capacitados, essenciais ao fortalecimento de qualquer processo de desenvolvimento, afirma a Diretora Executiva Isa Assef dos Santos. (In:FUCAPI, 2002d, p. 3)

Neste contexto, Somerville e Mroz (*apud* MENDES 2003, p. 65) enfatizam que enfrentar as mudanças requer o uso do conhecimento acumulado e a disseminação de experiências entre as pessoas. Assim, as organizações devem considerar o ser humano integralmente no estabelecimento de suas estratégias.

Finalmente, 13% dos entrevistados relataram que o próprio planejamento estratégico está contribuindo para que a missão seja atendida.

Para nós atingirmos e cumprirmos a missão da FUCAPI nós criamos as estratégias e as estratégias são discutidas anualmente num processo de planejamento estratégico da instituição que reúne todos os setores e estabelece as linhas que vão ser desempenhadas. (Entrevista 2).

Pode-se verificar a partir do trecho destacado que a concretização da missão da FUCAPI pode ser efetivada pelo cumprimento de um planejamento estratégico; por meio do qual a organização se organiza para definir o seu futuro. É uma ferramenta muito importante na gestão e na capacitação de recursos, já que vai orientar o desenvolvimento das atividades e identificar os objetivos a serem atingidos, os recursos necessários para isso e os possíveis parceiros. Assim, “o planejamento implica em transformar a realidade existente e construir uma realidade nova. Por isso, planejar é construir a realidade desejada”. (BETHLEM, 1998, p. 37)

As lideranças entrevistadas relataram que a FUCAPI manteve seu destaque, tanto no cenário regional quanto no nacional, atuando como um dos principais promotores do desenvolvimento tecnológico e social da região, conforme demonstram os extratos de entrevistas a seguir:

A FUCAPI ganhou duas vezes consecutivas o prêmio de Melhor Instituição de Tecnologia do Norte do Brasil. Eu acho que isso é uma conquista muito grande para a instituição. (Entrevista 2)

[...], nos encheu de orgulho, principalmente porque esse prêmio foi concedido pelo conjunto da obra, pelo relacionamento da FUCAPI com a comunidade, com empresas. Então, esse é o principal diferencial que a FUCAPI tem (...) a FUCAPI é um instituto que tem mais interação com empresas aqui na região Norte. (Entrevista 12)

A diretora executiva da FUCAPI, ao receber o prêmio FINEP de Inovação 2002 como “Melhor Instituição de Pesquisa da Região Norte do País”, afirma que é a coroação da trajetória da FUCAPI em 21 anos de existência no Amazonas, com atuação voltada para a competitividade das empresas e do desenvolvimento da região:

Receber esta premiação é motivo de orgulho para toda a direção e corpo de colaboradores, gerentes e líderes da FUCAPI. Nosso objetivo, a premiação regional, foi alcançado, e para nós, somente a indicação para o prêmio nacional já é excelente, um forte atestado de reconhecimento da competência da FUCAPI. (InFUCAPI, 2002e, p. 2).

Os esforços da Fundação no campo da inovação e da tecnologia, especialmente em projetos de impactos expressivos para a sociedade, fizeram a FUCAPI ser escolhida pela comissão do Prêmio FINEP de Inovação Tecnológica 2003 como a Instituição vencedora na categoria de “Instituto de Pesquisa Tecnológica da Região Norte” pelo segundo ano consecutivo.

Segundo o Relatório de Atividades da FUCAPI (2003), a implantação do laboratório de *Wireless*<sup>8</sup> é mais uma forte evidência de que a Fundação tem por filosofia buscar soluções tecnológicas. Tal iniciativa permitirá o desenvolvimento de pesquisas e a utilização de software para dispositivos móveis, propondo sistemas integrados para aplicações comerciais, educacionais e de entretenimento. (RELATÓRIO DE ATIVIDADES DA FUCAPI, 2003, p. 5)

Enfatiza-se que a missão da empresa exerce um papel de fundamental importância; ou seja, é a sua razão de ser, servindo para delimitar seu campo de atuação, assim como para indicar possibilidades de expansão de suas ações.

---

<sup>8</sup> Laboratório de comunicação sem fio.

Além da missão, os valores também são elementos determinantes da estratégia da empresa. Os valores organizacionais são um caminho de análise da cultura organizacional, pois norteiam a filosofia e o comportamento da Instituição, contribuindo para a mudança ou a conservação da estrutura ou dos modelos de comportamento desejáveis que orientam a sua vida e estão a serviço de interesses individuais, coletivos ou mistos. (ROBBINS, 2002)

Neste sentido, Srour (2000) entende que os valores organizacionais são elementos fundamentais na construção e no desenvolvimento da identidade da empresa. Também é necessário recordar que a responsabilidade social fundamenta-se em valores culturais que influenciam os modos de ação e práticas administrativas da empresa (ASHLEY *et al.*, 2002)

Os valores estão além das normas formais da empresa e constituem uma espécie de ideologia (TAMAYO & GONDIM, 1996). Tais normas definem explicitamente as formas de comportamento esperadas dos membros de uma organização, legitimando as atividades e funções do sistema. Neste sentido, o direcionamento estratégico está enraizado nos valores organizacionais, os quais estão intimamente ligados à capacidade da empresa de atuar com responsabilidade social, conforme destaca o seguinte texto destacado do jornal interno da FUCAPI:

Num cenário de freqüente evolução tecnológica, que promove alterações de hábitos e costumes, a FUCAPI manifesta sua crença nos seguintes valores que constituem o guia que vai definir as práticas operativas na administração do negócio.

- a) A organização deve proporcionar o crescimento profissional e, como consequência, contribuir para o desenvolvimento das pessoas que nela trabalham;
- b) O ambiente de trabalho deve ser amistoso e criativo, alicerçado em relações éticas;
- c) Conhecimento é um recurso precioso que, ao ser conquistado, deve ser utilizado na construção do bem comum;
- d) Toda atividade que mereça ser executada, deve ser bem executada;
- e) A organização deve demonstrar seu compromisso social, bem como estimular seus colaboradores a assim também proceder. (InFUCAPI, 2001c, p.4)

Buscou-se avaliar a percepção dos colaboradores e líderes acerca dos valores supracitados, análise que se encontram nos tópicos que seguem.

1.1 – Valor a: A organização deve proporcionar o crescimento profissional e, como consequência, contribuir para o desenvolvimento das pessoas que nela trabalham.

Evidencia-se que 52,9% dos colaboradores acreditam que a Fundação propicia o crescimento profissional e o desenvolvimento de seus empregados. Nos discursos das lideranças, observa-se uma notória concordância com relação ao cumprimento deste valor, como segue:

Todo o ano existe obrigatoriamente a elaboração de um plano de treinamento, as diretrizes de treinamento para aquele ano. As pessoas de nível técnico têm sido estimuladas a participar do treinamento, mesmo que esses treinamentos sejam internos [...] além, é claro, do próprio programa de formação de mestres e doutores, que tem acontecido. (Entrevista 9)

Hoje, na FUCAPI, nós temos por volta de 40 funcionários participando de cursos de mestrado, doutorado ou pós-graduações [...] É muito difícil você mudar qualquer realidade se você não desenvolver competências, e essas competências estão intrínsecas aos seres humanos. As pessoas que estão aqui é que fazem a força da instituição. (Entrevista 12)

Na graduação; ela dá incentivo aos seus funcionários [...], dá desconto nas instituições de ensino associados à FUCAPI. Seja no CESF, ou no CEEF, o funcionário vai ter uma vantagem associada a um desconto. Então eu vejo que a FUCAPI tem investido bastante nisso. (Entrevista 9)

Bonfim (1995) comenta que treinamento indica educação específica, a qual, conduzida na escola ou não, antes ou durante o trabalho, ajuda à pessoa a desempenhar bem suas tarefas profissionais. Seria, então, uma forma de educação restrita à melhoria do desempenho do empregado na sua empresa, estimulando o potencial humano e efetuando mudanças no comportamento para a obtenção de habilidades relacionadas à natureza da tarefa.

Assim, a Política de Capacitação de Recursos Humanos da FUCAPI<sup>9</sup> parece permitir que os colaboradores adquiram novas qualificações em áreas carentes de conhecimento especializado e aprimorem as habilidades existentes. Os entrevistados, de forma geral, avaliam os programas de forma positiva, considerando-os um estímulo e reconhecimento por parte da Instituição.

Pode-se verificar pelos trechos citados que a cultura do desenvolvimento dos colaboradores parece estar sedimentada. Não obstante, as políticas de carreira parecem ainda carecer de maior orientação da Fundação, conforme sinalizam as respostas de 41,2% dos colaboradores e os trechos de entrevistas a seguir:

---

<sup>9</sup> Programas PROEMD (Programa de Formação de Especialistas, Mestres e Doutores) e PTI (Programa de Treinamento Interno)

O pessoal diz que você quase não anda na escala. Você chega, fica em um ponto [...]o camarada vai, faz o mestrado; e continua fazendo as mesmas coisas que fazia quando era graduado. Você manda alguém fazer um mestrado ou doutorado e gasta quatro a cinco anos mexendo com coisas muito específicas, e chegando aqui ele vai voltar a fazer o feijão com o arroz. (Entrevista 4)

O novo plano de cargos, carreiras e salários foi um avanço! Agora eu sinto [...] que nós temos avançado pouco em termos de operacionalização disso no dia-a-dia. Nós não conseguimos ainda encontrar a fórmula. (Entrevista 11)

[...], quando ela investe em uma pessoa em uma área, e essa pessoa quando surge uma oportunidade não é ela. [...], não adianta você investir e deixar a porta aberta, porque senão [...] esses técnicos vão todos embora, e a FUCAPI é uma instituição eminentemente baseada em conhecimento. (Entrevista 14)

Não vejo com muita clareza uma política para a valorização de crescimento profissional. (Entrevista 4)

Robbins (2002) corrobora com tais insatisfações ao evidenciar que poucos aspectos dos recursos humanos mudaram tanto nas últimas décadas quanto o papel da organização em relação à carreira de seus funcionários. Segundo o autor, este fator passou do paternalismo, quando a organização assumia praticamente toda a responsabilidade pelas carreiras de seus funcionários, para uma forma de apoio em que as pessoas assumem a responsabilidade pelo próprio futuro. Ainda retrata que as carreiras mudaram de uma série de movimentos ascendentes, que compreendiam aumentos consecutivos de remuneração, autoridade, status e segurança, para um novo patamar, em que as pessoas devem se adaptar rapidamente a novos trabalhos e contextos, ajustando-se continuamente a novas identidades de trabalho.

Bonfim (1995) elucida este fenômeno ao situar que no século XX as empresas recrutavam jovens trabalhadores que tinham a intenção de crescer profissionalmente organização. Naquele cenário, indivíduos com credenciais e motivação adequadas garantiam um plano de carreira vitalício, com promoções e recompensas associadas ao aumento de responsabilidades. Os empregadores entravam com o treinamento e as oportunidades, enquanto os funcionários respondiam com lealdade e muito trabalho.

Robbins (2002) sustenta que esse cenário vem desaparecendo. As incertezas de hoje limitam a capacidade das organizações de prever necessidades, ao mesmo tempo em que a administração busca flexibilidade, e não permanência. Concomitantemente, o achatamento da hierarquia reduziu as oportunidades de promoção, fazendo com que o planejamento de carreira seja uma tarefa individual do trabalhador, e não mais da organização. Tornou-se responsabilidade do funcionário manter atualizados seus conhecimentos, habilidades e capacitações, preparando-se para futuras tarefas. Essa nova concepção de crescimento

profissional pode ser exemplificada a partir dos seguintes trechos de entrevistas:

Eu evoluí profissionalmente através da participação em vários cargos. Dei muito de mim para evoluir mais. Não depende somente da instituição. Tem que haver uma troca tem que haver um esforço de cada pessoa. (Entrevista 6)

[...] a pessoa pode se desenvolver fazendo cursos ou adquirindo titulação e isso sempre foi um investimento feito no quadro técnico. [...] Não que haja uma coisa muito bem definida, mas eu vejo muito casos de pessoas que entraram como estagiários e que foram galgando cargos, e hoje em dia estão em posições de destaque e também na direção da instituição. (Entrevista 7)

[...] Qualquer profissional aqui na FUCAPI tem um mundo de oportunidades para se projetar e crescer. Basta querer. Ele é o limite do processo. (Entrevista 12)

[...] o próprio colaborador têm que buscar as condições. [...], eu reconheço que ela [a FUCAPI] não tem uma forma automática [de carreira], mas ela não cria bloqueios. Ela procura estimular, mas não é uma coisa totalmente sistematizada. (Entrevista 1)

Para 5,9% dos entrevistados, o desenvolvimento prático do valor enunciado pela FUCAPI é ignorado.

Os dados analisados permitem identificar que a FUCAPI ressalta o desenvolvimento profissional como elemento estratégico para enfrentar as profundas e rápidas mudanças na tecnologia, na economia e na sociedade, as quais exigem contínua qualificação dos colaboradores. Entretanto, evidencia-se a carência de critérios sistemáticos referentes ao crescimento profissional. Os funcionários parecem compreender as implicações de se implantar um plano de cargos e salários definidos na FUCAPI, mas ainda almejam desenvolver suas potencialidades e expandir suas perspectivas e horizontes de evolução profissional.

1.2 – Valor b: O ambiente de trabalho deve ser amistoso e criativo, alicerçado em relações éticas;

Cerca de 52,9% dos colaboradores concordam que existe a prática deste valor no ambiente da FUCAPI enquanto 29,4% discordam desta afirmativa. Pode-se elucidar tais achados nos discursos dos líderes entrevistados.

Para 47% das lideranças o ambiente da FUCAPI é relativamente amistoso e criativo. Entretanto, estes mesmos entrevistados admitem que existem particularidades em cada setor no que concerne a este valor, conforme demonstra-se a seguir:

Olha o ambiente amistoso eu concordo que é, mas não muito criativo [...] Na área educacional [...] é bem livre. Não há muita pressão com relação às atividades. A

gente fica em um ambiente propício para criar, apesar de muita cobrança. No ambiente [...] técnico [...] a pessoa fica muito ligada para as suas funções. Ela tem que cumprir aquilo que foi delegado ou atribuído a ela. (Entrevista 7)

[...] eu acho que o ambiente, falo do DEPED, existem dificuldades aqui e ali, mas, na média, é bom. Outros setores da FUCAPI [...] são mais tênues. (Entrevista 4)

Eu acho que é um ambiente amistoso [...] e criativo. Tem que ser exatamente porque as pessoas têm que evoluir e crescer no ponto de vista de capacitação e titulação [...] a instituição, através de suas atitudes, dá liberdade, apesar dos horários serem cumpridos [...] Aqui tem liberdade para expressar seus pensamentos. (Entrevista 2)

Outro aspecto que chama a atenção é o investimento no desenvolvimento do ser humano; que; conseqüentemente; resultará em uma maior criatividade no dia-a-dia do trabalho do funcionário, a fim de manter e/ou alcançar maior competitividade para que a empresa se mantenha no mercado. Vassalo (2000) legitima este perspectiva quando diz que “a capacidade empreendedora é a capacidade de inovar, de tomar riscos inteligentemente, agir com rapidez e eficiência para se adaptar às contínuas mudanças do ambiente econômico”. (VASSALO, 2000, p. 10). Tal perspectiva coaduna com o discurso dos entrevistados:

Eu incentivo demais, isso porque eu acho que você pode explorar a criatividade ou abrir canais para que a criatividade e o novo surjam. [...] se você não fizer coisas diferentes você vai ser cada vez menos atrativo, e você acaba sumindo. (Entrevista 12)

Eu participei de projetos quando eles nasceram, e quem participa de projetos quando ele nasce você tem a oportunidade de ser criativo. [...] Eu me sinto à vontade de dar idéias ao meu chefe. (Entrevista 14)

Thompson & Strickland (2004) corroboram com esta visão. Para eles, “só as empresas modernas sobreviverão ao ímpeto atual das mudanças [...], através da transformação de sua cultura interna, passando a encarar os recursos humanos como seres humanos”. (THOMPSON & STRICKLAND, 2004, p. 64)

A concordância de que existe um relacionamento ético na Fundação foi destacado por 43% das lideranças, conforme as falas abaixo:

[...] dentro da área educacional [...] nós procuramos sempre prezar a ética, o que é verdadeiro, ser claro, mostrar sempre a forma como a gente trabalha, falar os procedimentos, o que a instituição espera da pessoa. (Entrevista 6)

Eu acho que a FUCAPI está trabalhando para isso. [...] Nós temos um alicerce em relações éticas. Eu acho que a FUCAPI andou muito, eu tenho seis anos na FUCAPI, mas de quando eu entrei para cá a FUCAPI já mudou muitíssimo em termos de ética. De ética na atitude, nos procedimentos, nas ações dos colaboradores, ou seja, interna da instituição. (Entrevista 11)

Essa representação evidencia que boa parte dos profissionais reconhece que este valor é praticado, o que nos reporta a idéia de que nas instituições modernas não há lugar para tarefas

individualizadas. O sentido de *time* abre a cada dia uma atmosfera de ações em consenso, de co-criações e gerações e soma de idéias (LEVY, 1992). As relações alicerçadas no espírito de cooperação entre os membros do grupo, características da FUCAPI, podem ser conferidas na citação que segue:

As relações dentro de uma empresa dependem do espírito de cooperação que existe entre os indivíduos do grupo, e a atitude de confiança e compreensão dos gerentes com seus funcionários. Essas relações só poderão ser boas se os funcionários confiarem nos motivos e na integridade de seu pares, de seus chefes e da própria empresa. (LEVY, 1992, p. 21)

Para, 7% dos entrevistados a educação é fundamental para que exista um ambiente amistoso e ético.

A educação é [...] um fator primordial para que exista harmonia na relação das pessoas com ética naturalmente. (Entrevista 1)

Um ambiente amistoso e criativo, alicerçado em relações éticas, é um valor que vem se concretizando em um efetivo desenvolvimento organizacional, por meio do aprimoramento técnico e pelo incremento na competência pessoal e interpessoal. Conforme salienta Kanaane (1999), a instituição que adotar tal postura propiciará o melhor relacionamento entre os membros que a compõem, com o intuito primordial de melhorar a qualidade de vida no trabalho, com conseqüentes reflexos na vida social do indivíduo (lazer, família, amigos etc.).

Cabe ressaltar que o ambiente de trabalho é composto não só da sua infra-estrutura física e técnica, mas, sobretudo, das pessoas que utilizam tais recursos. São as pessoas que fazem a diferença, que contribuem ou não para um ambiente saudável e desejado. As suas atitudes são vitais para a mudança de um ambiente organizacional. Ademais, as organizações possuem parcela relevante no sucesso de um ambiente corporativo, por intermédio da definição das políticas de recursos humanos. Nestes aspectos, o que pode e o que não pode ser realizado, a oferta de condições físicas adequadas e, principalmente, o estímulo freqüente à integração das pessoas e equipes, a clareza nas metas e objetivos e a transparência incondicional no que tange às comunicações e decisões empresariais são fatores determinantes do sucesso de uma empresa.

Para Robbins (2002), quando as atitudes dos funcionários somam-se aos esforços efetivos das suas organizações, o melhor ambiente de trabalho poderá ser formado. É uma parceria de sucesso. A empresa ganha o compromisso, a dedicação, o empenho e, sobretudo, a satisfação do funcionário em poder participar dessa equipe vencedora. Por outro lado, o funcionário

beneficia-se de um ambiente flexível, agradável, criativo e incentivador das suas realizações. Ele deixa de ser um simples funcionário para ser um replicador importante dessa cultura por toda a organização.

Melo Neto & Froes (2001) consideram que tratar os funcionários como seres humanos é uma forma de gestão socialmente responsável com o público interno. Neste sentido, a empresa precisaria criar um bom ambiente de trabalho, no qual a "credibilidade, respeito e igualdade de oportunidades são características indispensáveis. [...] Cuidar do público interno não é uma questão de generosidade, é uma estratégia de negócio". (MELO NETO & FROES, 2001: 31)

### 1.3 – Valor c: Conhecimento é um recurso precioso que, ao ser conquistado, deve ser utilizado na construção do bem comum.

Conforme ilustram os dados dos colaboradores respondentes do questionário, pode-se observar que 23,6% destacam que a FUCAPI não pratica o valor supracitado, enquanto que 76% da representação reconhecem que o conhecimento conquistado é utilizado na construção do bem comum no dia-a-dia da Fundação. Portanto, essa postura pode ser vista como uma prática na cultura da instituição.

Para 33% dos líderes entrevistados, a capacitação e o aprimoramento dos colaboradores, realizados por meio de treinamentos em serviço, educação continuada e reciclagens, constituem uma forma de contribuição para a construção do bem comum. Assim, o colaborador dissemina o conhecimento no momento da realização de suas atividades individuais ou em equipe. Algumas entrevistas ressaltaram a importância dessa categoria:

Como a FUCAPI é uma instituição de conhecimento, o conhecimento é o cerne da vida da instituição. Então, o que se busca fazer é maximizar o uso do conhecimento [...] conquistado através dos programas de pós-graduação de treinamento. Eu acho que essa prática existe na FUCAPI. É claro que podemos avançar cada vez mais. (Entrevista 2)

Regularmente, tem a questão de que um técnico tinha um conhecimento diferenciado e que podia compartilhar para um grupo, e isso era interessantíssimo. Já foram produzidos vários treinamentos internos associados, então esse compartilhamento, multiplicação e potencialização de conhecimento são a meu ver uma prática comum. (Entrevista 9)

Quem faz treinamento vai repassar para os outros! Então, é uma forma de repassar o conhecimento. [...] através das reuniões e conversas é que você estabelece as conexões e ocorre a difusão do conhecimento. (Entrevista 3)

Para 27% dos líderes entrevistados, o Núcleo de Gestão do Conhecimento, criado desde 2001, é uma forma de cultivar a potencialidade dos conhecimentos da organização, auxiliando-a na construção de seu desenvolvimento. Esta é uma das áreas mais recentes e prioritárias de atuação da Fundação, que vem investindo na obtenção desta competência, conforme expressam os seguintes trechos de discursos:

[...] o Núcleo de Gestão do Conhecimento tem um programa onde todas as pessoas que passarem por um treinamento [...] tem que repassar aquele conhecimento para o restante das pessoas dentro da organização. (Entrevista 6)

O Grupo de Gestão do Conhecimento veio para reforçar esse valor. [...] a idéia do projeto é compartilhar, interagir os conhecimentos, democraticamente. (Entrevista 14)

O seguinte trecho do jornal Interno da Fundação colabora com estas afirmações:

Para a FUCAPI, dispor de uma equipe técnica qualificada, crescentemente motivada e estratégica é fundamental para a consolidação de uma cultura de gestão do conhecimento, uma vez que são as pessoas que produzem conhecimento e que são elas que também precisam ser constantemente conscientizadas sobre a importância de transformá-lo em bens e serviços palpáveis. (InFUCAPI, 2003a, p. 4)

Evidencia-se, por meio desse valor, que a FUCAPI procura dirigir seu negócio para oferecer aos funcionários um trabalho de longo prazo e oportunidade de desenvolvimento pessoal. Em retribuição, espera-se que os colaboradores atinjam determinados padrões de desempenho em seu trabalho, adaptem-se às eventuais mudanças necessárias na atribuição ou na programação das tarefas e estejam dispostos a aprender novas habilidades e aplicá-las quando necessário. Essas flexibilidades são particularmente importantes numa instituição sujeita a rápida mudança tecnológica e a intensa rivalidade competitiva, imposta pela busca contínua de melhores formas de trabalho. A analogia a seguir demonstra como este valor está no cerne de seus colaboradores:

Isso é um exercício do dia-a-dia, [...], isso é um processo. Esse processo é que nem quando você está fazendo pipoca, por exemplo. Quando você coloca um pouco de óleo estoura uma, estoura outra, mas se ele tiver consistência, eles vão pipocar muito, vai estourar muito e realmente esse processo vai entrar em um processo de retroalimentação. Então ele vai ser extremamente positivo. Nós estamos em um processo de formação ainda [...] está sendo planejada para ser assim. Cada ano que passa a gente tenta criar novas interações, novos contatos. (Entrevista 12)

Verifica-se que a analogia feita pelo entrevistado está alicerçada na definição de responsabilidade do Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social (2003), que aponta que “a responsabilidade social significa mudança de atitude, numa perspectiva de

gestão empresarial com foco na qualidade das relações e na geração de valor para todos”. (ETHOS, 2003, p. 18)

#### 1.4 – Valor d: Toda atividade que mereça ser executada deve ser bem executada;

Para 88,2% dos colaboradores, é representativa a existência deste valor, evidenciando sua existência e prática na Fundação. Entretanto, 11,8% dos colaboradores discordaram da prática deste valor, o que, somado ao relato dos líderes entrevistados, permite constatar que o atendimento ao cliente interno da Fundação pode estar sendo negligenciado, já que “a adoção de uma postura centrada no cliente precisa envolver todos os quadros da instituição. Se o compromisso de um atendimento acolhedor e respeitoso não for assumido por todos, os resultados só serão alcançados parcialmente” (DINIZ *et al.*, 1990, p. 32). Na criação de uma mentalidade polarizada no cliente interno, é indispensável que cada funcionário, não importa o nível de sua posição na pirâmide da instituição, seja sensibilizado a mudar formas de conduta profissional e alterar procedimentos. Isto se torna mais importante na medida em que a FUCAPI manifesta sua crença no valor de que toda atividade que mereça ser executada deve ser bem executada. Neste sentido, foram evidenciados conflitos, angústias e insatisfações vivenciadas pelos entrevistados em seu cotidiano de trabalho, podendo ser desvelados a partir dos seguintes trechos de discursos:

[...], nem todas as atividades são bem executadas, porque nem todo mundo tem essa mesma consciência; e isso se evidencia muito mais no serviço interno do que no serviço externo, porque nem todos têm a consciência do que seja cliente interno e de como cliente tem que ser bem atendido. (Entrevista 1)

Eu não sinto isso, porque eu tenho várias experiências de não ser bem atendida. Eu acho que há muita coisa a ser feita internamente de preparar as pessoas para terem essa cultura. As pessoas precisam se conscientizar disso. (Entrevista 7)

[...] segue a idéia de feudo. Não tem a visão do bem comum. Tem que defender a minha área contra a sua. O organograma está bem definido, cheio de caixinhas. As caixinhas estão bem posicionadas, mas não tem linha entre elas. É como se todos trabalhassem somente para cima, mão única para cima. É todo mundo querendo ficar bem para o de cima. Não há a idéia de horizontalidade, e sim verticalidade para ficar bem com seu chefe. (Entrevista 14)

As divergências encontradas entre os relatos das lideranças e colaboradores podem ser um resultado de disparidades entre o comprometimento de funcionários de níveis hierárquicos diferenciados ou, mesmo, devido a conflitos entre estas instâncias hierárquicas. Deve-se ter em mente “que as organizações desejam colaboradores comprometidos com os objetivos e metas estabelecidas” (KANAANE, 1999, p. 59). Assim, o caminho para a concretização desse comprometimento nos colaboradores é a redução da distância entre os departamentos, pois o

comprometimento permite que haja uma sincronia no desenvolvimento das tarefas e na realização de um determinado trabalho.

Os discursos das lideranças também sugerem que os colaboradores tenham uma postura mais profissional no dia-a-dia de trabalho, buscando atender ao valor de que toda atividade executada deve ser bem executada:

Todo bom profissional, não importa a incumbência; deve executar seu trabalho com esmero, senão ele não cresce profissionalmente. Na verdade, eventualmente, aquelas pessoas que não tinham esse cuidado elas são naturalmente alijadas do processo até que em certo ponto são descartadas da instituição. (Entrevista 9)

Eu acho que isso tem muito a ver com a visão de você atender o cliente, seja ele interno ou externo. Respeito ao cliente, respeito à pessoa que está adquirindo o seu serviço, está confiando em você. Se você está realizando uma atividade, você tem que ver que essa atividade vai servir a outras pessoas; e aí eu acho que respeito com as pessoas que confiaram no seu trabalho, confiou na instituição. (Entrevista 2)

Conforme os trechos destacados, evidencia-se que a Fundação têm um desafio a enfrentar, ou seja, trabalhar essa cultura nos colaboradores, através da busca do comprometimento interdepartamental e entre os colaboradores. Segundo Kanaane (1999, p. 81), “quando as pessoas interagem no seu trabalho desenvolvem sentimentos em relação umas às outras e, quanto mais positivo for este sentimento, tanto mais as pessoas tenderão a interagir, passando por um processo de desenvolvimento, até que seja alcançado um certo equilíbrio”.

1.5 – Valor e: A organização deve demonstrar seu compromisso social, bem como estimular seus colaboradores a assim também proceder;

Dos colaboradores, 29,4% discordam que a Fundação está demonstrando seu compromisso social e, conseqüentemente, estimulando os colaboradores a atuarem dessa maneira, contra a opinião de 64,7%, que sinalizam que a FUCAPI está procedendo conforme o enunciado valor. Os demais não souberam opinar.

Pode-se observar que a consciência desse valor é muito recente na Fundação, na medida em que 20% das lideranças entrevistadas afirmam haver uma necessidade de maior sistematização do programa de responsabilidade social.

Essa preocupação com ações sociais [...] eu acho ainda que não está bem colocada para as pessoas. [...] de um ano para cá, a direção tem interesse em regulamentar esse programa de responsabilidade social de forma a consolidar esse programa. [...], fazendo um levantamento rápido do que ela já fez em toda sua existência, ela já atuava visando esse compromisso de atender a comunidade, mas não de forma

sistemática. Fazia uma coisa aqui outras ali; eram coisas muito isoladas. A partir de agora, eu acredito que esteja mais consistente. O programa foi elaborado e já está em forma de implementação”. (Entrevista 7)

A FUCAPI ainda não promoveu a conscientização total das pessoas, tem muitas pessoas que nem sabem ainda que a FUCAPI está fazendo alguma coisa. (Entrevista 13)

Outro aspecto observado pelas lideranças entrevistadas refere-se ao envolvimento da alta administração com o programa de responsabilidade social apresentado pela Fundação. Conforme salientam Melo Neto & Froes (2001), o fundamental para o engajamento na responsabilidade social é o compromisso de toda a organização. E a alta administração tem que ser líder do processo. Assim, cabe à alta administração construir a ética corporativa, aspecto que converge com discursos das entrevistas a seguir:

A direção da FUCAPI está consciente de que é necessário, mas vai caminhando a passos lentos. (Entrevista 13)

O compromisso hoje é da FUCAPI, ela tem essa idéia. É como se ela tivesse o objetivo. [...], eu acho que deve ser estimulada uma cultura interna [...], as coisas ainda não estão internalizadas. (Entrevista 14)

Na administração de uma instituição como essa, os escalões, de cima para baixo, vão ter que necessariamente dar o exemplo se querem que você tenha uma disseminação da responsabilidade social. (Entrevista 11)

Foi também mencionado por 13% das lideranças entrevistadas que o Programa de Voluntariado é uma forma de estimular os colaboradores e efetivar este valor. É notória a conscientização da sociedade com a atuação voluntária em ações sociais, já que “o número de voluntários para ações sociais no país cresceu mais de 80% nos últimos quatro anos e já mobiliza mais de 20 milhões de pessoas” (VEJA, 2001, p. 46). Neste sentido, as atuações da FUCAPI por meio do programa de voluntariado pode ser exemplificada nas seguintes falas:

É um projeto que tem o apoio da nossa Diretora Executiva. Com, certeza, nós vamos discutir os mecanismos para viabilização, todos os departamentos sempre tiveram essa preocupação. (Entrevista 3)

Eu sei que a FUCAPI tem programas de voluntariado. Ela tem regularmente produzido cursos de orientação básica para as comunidades próximas daqui, a comunidade Lagoa Verde, e normalmente os professores que trabalham nesse esquema são professores voluntários e técnicos da instituição. Eu creio que a instituição está bastante engajada nesse processo. (Entrevista 9)

Com base no que eu vi na palestra aos colaboradores [...] a FUCAPI vai disponibilizar o funcionário no horário do expediente para realizar ações sociais voluntárias. Quer melhor incentivo que isso! (Entrevista 14)

Também foi observada a dificuldade de atuação voluntária do colaborador, por meio do programa difundido na Fundação:

Estamos estimulando os colaboradores, mas é muito difícil você transmitir esse estímulo e fazer com que as pessoas venham e se agreguem aos programas. Quando você lança um programa social, as pessoas acham bonito, falam que já era tempo da FUCAPI aderir, fazer alguma coisa, mas na hora do vamos ver, que estamos precisando de voluntários, a dificuldade que se tem, mesmo sabendo que temos um quadro de mais de mil funcionários. (Entrevista 11)

Segundo o dicionário Aurélio, pode se conceituar voluntário como, “*adj. e s.m.* 1. Que(m) age espontaneamente. Derivado da vontade própria; espontâneo, não coagido.” (p. 572) Neste sentido, para que as ações sociais se concretizem, é necessária a participação voluntária dos funcionários, já que “qualquer projeto só será vitorioso se os funcionários estiverem comprometidos”. (ROSENBERG, 2000, p. 21)

Um dos maiores especialistas brasileiros em assunto do terceiro setor, Kanitz (2001), afirma que cresce a noção de que a responsabilidade social, no fundo, é do ser humano, do indivíduo, o que só pode ser alcançado por meio do trabalho voluntário e da filantropia. E é benéfico para todos que seja assim. “Incentivar os funcionários a doar tempo e competências é bom para a sociedade, para as empresas e para eles mesmos” (KANITZ, 2001, p. 23). A representação das entrevistas abaixo leva-nos a uma reflexão do papel do ser humano e da complexidade e dinâmica da realidade social.

A gente sabe que a gente vive numa região onde a diversidade é muito grande; as dificuldades e o descaso pelos seres humanos é muito grande. Então, você precisa ser solidário!!! Você precisa ser comprometido para a gente fazer o amanhã. (Entrevista 12)

Essa visão de que nós estamos em um país subdesenvolvido está começando a ser percebida pela Instituição e pelas pessoas. E eu acho que cada vez mais nós temos a obrigação de convencer os colegas de que isso é um fato e que a gente precisa dar uma parte nossa, não em contrapartida de salário, parte do nosso tempo. (Entrevista 2)

Esses discursos permitem inferir que as lideranças valorizam e reconhecem a consciência social. Em verdade, “uma sociedade somente será cidadã se seus participantes forem atuantes na área social de forma mais proativa do que simplesmente como contribuinte” (KANITZ, 2001, p. 23).

Para um dos líderes entrevistados, o Programa de Formação desenvolvido na comunidade do entorno é um indicativo de que a Fundação está começando, lentamente, a demonstrar seu

compromisso social.

Eu acho que a FUCAPI, ao longo de sua história, vem fazendo isso de alguma forma, através de seus programas de formação [...]. Isso é uma forma de [...] viabilizar a transferência de conhecimento de informações para a sociedade e com isso viabilizar uma série de empreendimentos novos. (Entrevista 12)

As lideranças entrevistadas também apontam a visão da Fundação como forma de direcionamento estratégico para as ações de responsabilidade social. Em entrevista concedida ao jornal interno da Fundação, a diretora executiva declara que “o nosso papel é saber administrar o presente e criar um futuro promissor, reafirmando sempre o nosso compromisso com o desenvolvimento na Amazônia”. (InFUCAPI, 2002d, p. 3)

Segundo McIntosh *et al.*, (2001), existe hoje uma nova forma de cidadania corporativa. “Não é filantropia, não é escrever um anexo sobre ações comunitárias no relatório financeiro anual. A nova cidadania corporativa não é uma idéia posterior ao negócio, entregue ao departamento de Recursos Humanos. É a cidadania no coração do planejamento estratégico”. (MCINTOSH *et al.*, 2001, p.65). Neste contexto, foi evidenciado por 33% das lideranças entrevistadas que as ações de responsabilidade social desenvolvidas pela Fundação constam do planejamento estratégico, conforme demonstram os trechos de entrevistas abaixo:

Faz parte do planejamento estratégico da FUCAPI sim na medida em que nós colocamos que nós temos que exercer o nosso compromisso social com a comunidade [...] Temos ações *lincadas* a isso que estão no planejamento estratégico, estão previstas no plano de atividades da Fundação, estão com verbas alocadas. (Entrevista 11)

[...] quando ela fala em desenvolvimento da região [...] ela precisa ter ações como preparo de uma mão-de-obra, projetos com outras comunidades. [...] Então, eu acredito que isso seja vinculado (ao planejamento). (Entrevista 7)

Para 33% dos entrevistados o Programa de Responsabilidade Social será inserido no planejamento estratégico do ano de 2004.

Vai fazer parte a partir desse ano de 2004. Antes, o projeto de responsabilidade social era menos formal, com o esforço de alguns colaboradores, com o apoio institucional, mas não formal. A partir desse ano, nós vamos inserir um programa no planejamento estratégico que vai dar um grau de formalismo, que vai facilitar as pessoas interessadas que pretendem ser voluntárias. A segurança e confiança de que isso é um projeto institucional vai motivar muita gente a participar desse projeto. (Entrevista 2)

A partir do ano de 2004 vai estar inserido no planejamento estratégico. A comissão foi criada em agosto. Então, a partir de setembro nós implantamos algumas ações. O que foi possível realizar nós realizamos. A partir desse ano de 2004 é que as coisas

foram um pouco mais planejadas, mais pensadas, e aí agora a gente pretende realizar um trabalho mais amplo. (Entrevista 15)

Pode-se conferir pela documentação interna<sup>10</sup> que o Programa de Responsabilidade Social foi incorporado nas políticas e estratégias da Fundação. O direcionamento estratégico para ações de responsabilidade social pode ser constatado pelo compromisso da FUCAPI, expresso em sua visão empresarial:

A FUCAPI pretende ser uma instituição nacional e internacionalmente reconhecida pelo comprometimento com o desenvolvimento regional, tendo seu nome associado a questões no âmbito da tecnologia, educação e inovação. No plano local, deseja fortalecer-se, para a sociedade, como um instituto tecnológico e de ensino de referência, pela capacitação de seus profissionais e excelência no desempenho de suas atividades. (GESTÃO ESTRATÉGICA, 2004).

Os discursos também revelam rumos que a Fundação está seguindo para atingir sua visão. Para 53% das lideranças, o caminho é inovar, por meio da visão antecipada e atuação nos campos da tecnologia e educação:

O “I” de FUCAPI é inovação. Eu acho que a FUCAPI tem cumprido exatamente sua função nesse aspecto. [...] A área de design [...] foi recriada na região a partir de uma iniciativa da FUCAPI. Antes da FUCAPI, não se falava em design. Isso é uma inovação que hoje permeia a sociedade inteira. [...] A área de qualidade era um conhecimento restrito as empresas e [...] a FUCAPI tirou de dentro das empresas esse conceito [...]. Foi uma inovação muito grande, [...] trazer para a sociedade esses conceitos. A FUCAPI foi a articuladora [...] da primeira escola de informática [...] do Brasil [...]. Era uma iniciativa fantástica!!! Quantos profissionais estão no mercado hoje que só se tornaram técnicos de informática devido à iniciativa da FUCAPI. (Entrevista 2)

A FUCAPI, com essa característica de profissionais ligados tanto com a área tecnológica quanto à área educacional; sempre esteve atendida ao que estava acontecendo com ela. Com isso, procurou e procura atuar cada vez mais na direção dos cenários, que essas duas áreas apresentam, no mundo, como um todo. Ver o que é tendência, investir na formação desses profissionais capacitando para estar preparado para essas mudanças. (Entrevista 1)

No jornal interno da Fundação, na matéria “O maior patrimônio é o conhecimento”, a diretora executiva afirma que “a FUCAPI vem respondendo com criatividade e capacidade inovadora aos desafios crescentes, sem nunca desviar da sua missão e visão de contribuir com o desenvolvimento regional sustentável”. (InFUCAPI, 2002d, p. 3)

Mais uma vez, torna-se presente, conforme indicação de 33% dos líderes entrevistados, que a capacitação dos colaboradores é uma forma de atingir a visão projetada pela Fundação, pois os funcionários que participam dos Programas de Treinamento têm a oportunidade de

<sup>10</sup> Sistema de Gestão Estratégica – FUCAPI (2004)

divulgar o nome da FUCAPI, ao participarem de congressos, seminários, feiras, por meio da publicação de artigos, etc.

[...], A FUCAPI [...] tem procurado ter participação em vários eventos [...]. A partir do momento em que ela fortalece seu quadro com investimento nas pessoas [...], isso acaba refletindo essa visão que é tornar a organização reconhecida. (Entrevista 7)

Através do benefício aos funcionários com o “Programa de Formação de Mestre e Doutores”, começou todo mundo entrar no esquema de que é preciso publicar. A publicação leva o teu nome a fronteiras que você não consegue pensar. Publicação nacional, internacional, apresentação em eventos, constar de análise de eventos. Você entra para os anais da história. (Entrevista 14)

Para 20% dos líderes entrevistados, o reconhecimento internacional da Fundação ainda está muito recente, carecendo ainda de um trabalho gradativo da implantação dessa visão. As falas apresentadas demonstram a expectativa dos colaboradores de que essa visão internacional seja concretizada.

No ponto internacional, eu acho que a FUCAPI ainda tem muito que fazer. Hoje temos pouquíssimo reconhecimento. [...], Alguns trabalhos foram expostos, exemplo o design tropical, em outros países, mas está muito acanhado. (Entrevista 3)

A FUCAPI já teve algumas incursões para se projetar no cenário internacional, mas eu acho que as ações ainda não têm a consistência necessária, mas elas estão sendo plantadas. (Entrevista 12)

As lideranças acreditam que a Fundação, por meio do bom trabalho que vem realizando nas áreas que ela se propõe atuar – tecnológica, educacional e de inovação – , contribui para o desenvolvimento regional, associando seu nome à marca Amazônia, possibilitando no futuro uma maior visibilidade internacional. As falas apresentadas demonstram a expectativa dos colaboradores para que essa visão internacional seja concretizada.

A FUCAPI está em uma região que é cobiçada pelo mundo todo. e Então, a simples denominação Amazônia já atrai uma atenção muito grande. Se ela consegue desenvolver bem a atuação dela [...] consegue mostrar com essa atuação que, além de fazer um serviço bem feito ela está se preocupando com a manutenção do meio ambiente, com a conservação das características da região. Ela passa a ter, inclusive, um respeito internacional, já que isso é uma preocupação mundial. (Entrevista 1)

A FUCAPI participa de feiras, tanto em Manaus quanto fora de Manaus. A FUCAPI participou da FIAM, que é uma Feira Internacional da Amazônia, organizada pela SUFRAMA. Com isso, ela é reconhecida internacionalmente. (Entrevista 13)

No jornal interno da Fundação, na matéria intitulada “Estande da FUCAPI é atração”, pode-se conferir o objetivo da Instituição em alçar vôos internacionais, como destaca: “A FUCAPI participou da I Feira Internacional da Amazônia, onde possibilitou uma excepcional oportunidade para a exposição dos produtos desenvolvidos no âmbito do Projeto Design Tropical da Amazônia, com a proposta de alavancar as exportações, atrair novos investidores

e criar oportunidades de negócios para a região”. (InFUCAPI, 2002e, p. 6). Esta visão é corroborada pelos discursos a seguir:

A FUCAPI, com esse projeto “Design Tropical”, está lincando o nome FUCAPI; ou seja, está sendo reconhecida através desse projeto lá fora. Seria um carro chefe, porque a partir desse projeto que ela começou a dar uma guinada. (Entrevista 6)

Um projeto que deu muita força para a FUCAPI, chamado “Design Tropical”, é um projeto de reconhecimento internacional. Então, por conta desse, projeto, o nome da FUCAPI é reconhecido. Então, quando vem uma jornalista que para em um cruzeiro, ela vê uma peça e leva aquela peça; e publica em um jornal e submete aquela peça a fazer parte da Casa Cor de São Paulo [...] e então, para você ver como o negócio vai se multiplicando. E é o nome da FUCAPI que está indo. (Entrevista 14)

Ainda segundo a matéria “a linha de produtos da FUCAPI despertou muito interesse dos visitantes, abrindo perspectivas para a estruturação de uma rede de venda dos produtos do projeto no Brasil e no exterior”. (InFUCAPI, 2002e, p. 6)

Conforme observado por 20% das lideranças, mediante o planejamento estratégico pode-se conduzir o futuro da Instituição. Algumas entrevistas ressaltam essa importância, como segue:

Dentro do planejamento estratégico nós temos algumas ações que orientam para esse objetivo. Por exemplo, nós temos um plano de marketing, [...] nós ocupamos a mídia não só com divulgação / publicidade voltada para negócio [...], mas também com marketing institucional, tentando mostrar, tentando formar opiniões sobre o perfil da FUCAPI. (Entrevista 8)

Na gestão estratégica [...], criou-se uma equipe para investigar eventos. Ou seja, eventos é uma boa forma dela ser reconhecida fora daqui, prêmios, tudo que pudesse dar destaque. Então, ela passou ter uma presença muito mais forte na mídia. (Entrevista 14)

Neste contexto, os autores Thompson & Strickland (2004) declaram que a visão estratégica é conceituada como a visão do rumo e do curso dos negócios futuros de uma organização. A visão estratégica fornece um quadro em perspectiva de “o que somos, o que fazemos e para onde vamos”. (THOMPSON & STRICKLAND, 2004, p. 45)

## **8. 2 Responsabilidade social, segundo a percepção das lideranças.**

A declaração de missão da FUCAPI reconhece o papel da responsabilidade social corporativa, conforme ilustra o trecho de discurso a seguir:

Na medida em que a minha finalidade precípua é apoiar o desenvolvimento regional, já está intrínseca a minha responsabilidade social. (Entrevista 5)

O compromisso da FUCAPI com o desenvolvimento sustentável da região está configurado em sua missão institucional, pela implantação de ações nas áreas de educação, desenvolvimento tecnológico, informática, qualidade e meio ambiente, visando contribuir com o desenvolvimento da região Amazônica e ampliar a competitividade regional. (ESTATUTO DA FUCAPI, 2001, art. 2º).

A empresa socialmente responsável torna-se cidadã porque dissemina novos valores, que restauram a solidariedade social, a coesão e o compromisso social com a equidade, a dignidade, a liberdade, a democracia e a melhoria da qualidade de vida de todos que vivem na sociedade (MELO NETO & FROES, 1999).

O trecho da entrevista abaixo ilustra como estes aspectos se traduzem na FUCAPI:

Responsabilidade social é ter uma visão de que estamos em um país do terceiro mundo [...] e nós estamos em uma das regiões mais rica potencialmente e mais pobre, mais pobre economicamente do mundo, [...] e nós temos a ousadia de fazer tecnologia em uma região dessa [...]. Responsabilidade social é isso!!! É a gente ter uma instituição de tecnologia de ponta com a sensibilidade de perceber que nós temos uma obrigação com o social, obrigação com responsabilidade. (Entrevista 2)

Cerca de 33% dos entrevistados evidenciaram que a responsabilidade social caracteriza-se como solidariedade e filantropia, ou seja, o sentido humano de ajuda ao próximo. Segundo Lima (2002), as expressões *filantropia empresarial* e *solidariedade corporativa* parecem remeter à mesma idéia. Tanto o termo “filantropia” de cunho mais religioso, quanto “solidariedade” traduzem-se numa mesma coisa: a idéia de que a qualidade de vida da sociedade depende do grau com o qual cada um de seus integrantes se preocupam com o bem-estar do próximo. Tais aspectos se evidenciam nas falas abaixo:

Responsabilidade social é ter uma certa responsabilidade mesmo com uma outra pessoa, com o teu colega, com pessoas próximas ao teu convívio, quer seja no teu trabalho ou no local onde você mora e o suporte ou a ajuda pode ser feita de várias formas. (Entrevista 6)

A responsabilidade social é a responsabilidade de cada indivíduo. Eu digo sempre que eu tenho que fazer a minha parte. À parte que me cabe. Se cada um fizesse a parte que lhe cabe, o mundo seria muito melhor. (Entrevista 11)

O que eu vejo é que é uma atividade crescente na Fundação, quer dizer, deixou de ser ou está quase deixando de ser esforço de pessoas para ser uma atividade institucional. Mas eu acho [...], ainda é muito pouco. [...], eu imagino ainda que de uma certa forma prevalece na FUCAPI, [...] na visão das pessoas, a associação da idéia de responsabilidade social com a questão da doação de coisas. Apenas, eu vou ajudar um necessitado do ponto de vista material, o que, a meu ver, vai bem mais além. Talvez esse conceito só vai disseminar e ficar mais claro e para própria instituição quando essa prática conseguir se estabelecer, conseguir ser um pouco mais longínqua. (Entrevista 8)

O termo “*solidariedade*”, mais do que caridade ou doação, em essência, remete à idéia de reciprocidade de direitos e obrigações. Segundo parecer divulgado no Relatório sobre Governança (1996 *apud* LIMA, 2002, p.107), “na comunidade global, o instinto de solidariedade deve ter um alcance global. Milhões de pessoas já demonstram estar imbuídas desse espírito quando ajudam órgãos voluntários que apóiam projetos de combate à pobreza ou prestam auxílio humanitário em diferentes partes do mundo”. O trecho da entrevista que segue evidencia este desprendimento, fazendo-nos refletir sobre a importância do ato de educar:

A responsabilidade social é aquela que percebe que ultrapassa os limites da relação familiar, de amizade, ou até passional dele. Então, a responsabilidade social é aquela em que o indivíduo percebe se ele é mais afortunado que alguém. Ele tem como compartilhar aquela dádiva ou aquela conquista dele. [...] você pode fazer isso pura e simplesmente através de um carinho, através de ensinar uma técnica enfim, de educar. Então, eu entendo responsabilidade social como sendo aquela responsabilidade social que o indivíduo percebe que passa os limites da família e da casa dele. (Entrevista 1)

Para Pagliano *et al.* (1999 *apud* TOLDO, 2002, p. 84), “doações e boas intenções nada têm em comum com estratégia empresarial. Os indivíduos podem ter amor à humanidade. As empresas não têm sentimentos; têm, sim, responsabilidades. A filantropia está associada à caridade eventual; a responsabilidade social, aos objetivos permanentes e às decisões e ações cotidianas de uma organização”. Neste contexto, 33% das lideranças entrevistadas pressupõe que a Instituição atinge sua responsabilidade social direcionando esforços e atitudes para o bem-estar dos funcionários (responsabilidade social interna) e tratamento e relacionamento comunitário (responsabilidade social externa). Sobre esse prisma, a busca de uma atuação realmente comprometida com os interesses, anseios e necessidades comunitárias evidencia-se nas falas destacadas abaixo:

Responsabilidade social [...] é contribuir para o bem estar da sociedade [...] isso é feito de várias formas. São muitas coisas que podem ser feitas, e aí vai da instituição direcionar como vai ser sua linha de atuação. Eu acho que ela deve começar internamente com seus funcionários. Parte disso ela já faz, e outras não. Qual é o nosso bem-estar? Eu hoje tenho o meu bem estar aqui internamente, mas será que todos têm? Eu acho que não. (Entrevista 7)

Acho que ela [A FUCAPI] começou pelas vias erradas. Começou fazendo muitos trabalhos de campanhas filantrópicas [...] esqueceu um pouquinho das pessoas de dentro [...], mas pretende trabalhar [...] criando condições e oferecendo alguma coisa para a comunidade local para que eles possam crescer [...] na questão da qualidade de vida. (Entrevista 13)

Eu acho que responsabilidade social é a responsabilidade que a empresa tem diante da comunidade na qual ela está inserida. A responsabilidade social envolve além de todo um cuidado que a empresa tem que ter com o meio ambiente, com a questão da saúde, da segurança, e então esse conjunto todo forma o que a gente entende por responsabilidade social. (Entrevista 15)

Outro aspecto evidenciado nos discursos dos líderes entrevistados diz respeito à atuação da responsabilidade social da Fundação, que deveria usar a sua vocação em prol da comunidade. Corrobora com essa visão a evidência de que “[...] em diversos países do mundo, a responsabilidade social das empresas ganha força e novos adeptos, se constituindo um fator inovador de sucesso empresarial. Empresas de vários portes já não desenvolvem projetos de apoio à comunidade como ações desvinculadas de seus negócios. Ao contrário, essas atividades passam a ser agregadas como valor a seus produtos e serviços” (ETHOS 2003, p. 14). Os entrevistados também evidenciam este conceito conforme fica patente a seguir:

A empresa quando ela possui [...] profissionais qualificados, ela pode dar algum retorno para a sociedade. [...], principalmente a sociedade mais carente. No meu ponto de vista o compromisso social de uma instituição deve estar muito focado para essas comunidades. Mas não é somente fazer o bem, do tipo chegar lá e dar um saco de arroz. No meu ponto de vista o compromisso social deve estar alinhado para alavancar o crescimento das pessoas. [...], usar a vocação da instituição em prol da comunidade. (Entrevista 3)

Responsabilidade social, dentro da sua competência, é identificar tudo aquilo de positivo que possa ser realizado e que possa de alguma forma ter algum benefício em vários níveis, tanto em nível mais próximo, como o municipal, estadual, regional e nacional, como internacional. (Entrevista 9)

Para 7% dos entrevistados, a responsabilidade social é entendida como o relacionamento ético da empresa com os grupos de interesse que influenciam e são influenciados pela sua atuação (*stakeholders*), assim como o respeito ao meio ambiente e o investimento em ações sociais. É a evolução do conceito para além do seu ambiente interno, aceitando o fato de a empresa se inserir na sociedade:

É o respeito da forma mais ampla que se pode imaginar. Respeito com o meio ambiente, respeito com pessoas, respeito às normas. [...] Quando você compreende e respeita todos. [...] Nem sempre isso é possível, exatamente porque em determinados aspectos esses elos são quebrados, e eles precisam ser remendados, porque o tecido social está bastante prejudicado dentro da cidade de Manaus, dentro do estado do Amazonas. Quando a gente se depara que essa distribuição não homogênea. Então, eu acho que a responsabilidade significa a gente tentar partilhar e nivelar para que essa defasagem seja a mínima possível nessas pessoas. Com isso, pretende-se criar uma sociedade mais produtiva, uma sociedade mais sábia no sentido de saber utilizar os seus recursos naturais e humanos de forma a melhorar sua qualidade de vida e seu relacionamento interno e externo. Eu acho que dentro desse âmbito a minha visão seria focalizar a responsabilidade social. (Entrevista 12)

A FUCAPI tem toda uma forma de trabalhar muito ética, ela presa muito isso, a forma ética com que trabalha tanto com seus associados e contratados, então creio que a responsabilidade social é atingida quando você mantém certos padrões éticos em alta. (Entrevista 9)

É interessante observar que “alastra-se, no mundo empresarial, o reconhecimento de que a empresa deve fazer mais do que atualmente tem realizado, ampliando sua ação na sociedade,

com a finalidade de comprometer-se com determinados valores”. (TORQUATO, 1991, p. 225).

De forma geral, há uma convergência entre o cenário observado nos discursos e a literatura sobre o tema *responsabilidade social*. Assim, pode-se aceitar que a responsabilidade social, interna e externa, somada à sua atuação econômica, constitui o objetivo da FUCAPI. Ter responsabilidade social para uma empresa é o mesmo que cumprir seus deveres, buscar seus direitos e dividir com o Estado a função de promover o desenvolvimento da comunidade.

### **8.3 Percepção dos colaboradores quanto à classificação das ações de responsabilidade social desenvolvidas pela FUCAPI**

No intuito de visualizar a responsabilidade social na FUCAPI, é necessário reconhecer que o movimento global conduziu a novas atitudes corporativas, internas e externas. As atitudes internas referem-se à forma como a organização realiza as operações diárias de suas principais funções. Por sua vez, as atitudes externas referem-se à participação da organização fora de seus interesses empresariais diretos. Tradicionalmente, essa atitude tem sido definida como programa de doação da organização. Neste contexto, pode-se afirmar que o exercício da cidadania empresarial pressupõe uma atuação da empresa diante de sua responsabilidade social interna e externa.

As ações de gestão de responsabilidade social interna, segundo Melo Neto & Froes (1999), compreendem “os programas de contratação, seleção, treinamento e manutenção de pessoal realizados pelas empresas em benefício de seus empregados, bem como os demais programas de benefícios voltados para a participação nos resultados e atendimento aos dependentes”. (MELO NETO & FROES, 1999, p. 87)

Neste contexto, foi evidenciado por 67% dos líderes entrevistados que a qualificação de Recursos Humanos, atualmente desenvolvida pela Fundação, é um indicador do atendimento da responsabilidade social interna praticada pela FUCAPI.

Ela [a FUCAPI] permite que o funcionário saia em um determinado horário [...] para fazer um curso de pós-graduação e também paga um percentual referente à mensalidade. (Entrevista 6)

Ela [a FUCAPI] investe em mim! Eu acho que é uma responsabilidade social, porque ela ajuda a construir [...]. Eu tenho conhecimento de funcionários que, se não fosse a FUCAPI, não teriam condições de pagar uma faculdade. (Entrevista 7)

Eles [os funcionários] são liberados para frequentarem aulas em faculdade, cursos externos em atividades que sejam lincadas com o desenvolvimento. (Entrevista 11)

Pode-se verificar que os líderes valorizam o programa de capacitação dos colaboradores, como evidência da responsabilidade social interna da Fundação. Entretanto, o benefício também foi apontado como uma forma de a Instituição colocar-se melhor no mercado competitivo, conforme destacam os seguintes discursos:

Quando eu possibilito um mestrado ou doutorado [...], é óbvio que vai levá-lo a refletir mais, a ter uma capacidade maior de raciocínio, [...], mas eu não creio que a FUCAPI; quando estimulou o *alpha* a fazer um mestrado; tenha pensado em: Puxa vida, o *alpha* precisa ter um futuro [...]. O ponto primordial não foi construir um futuro para o *alpha*, e sim, Opa! Esse mestrado vai ser interessante. Vamos poder concorrer em fundos setoriais, vamos poder ter mais um pouco de notoriedade, etc... etc... (Entrevista 8)

Você quer fazer um curso de mestrado, especialização ou doutorado; não há uma clareza nisso. Na verdade, existem ações, mas não uma política global. Ou seja, pessoas são treinadas, pessoas são formadas, mas... até existe isso institucionalmente através do projeto PROEMD, que fala da questão da formação do pessoal. Mas esse projeto não me parece que se espalha pela instituição de maneira uniforme. [...], então, nesse aspecto precisa melhorar. (Entrevista 4)

Para 47% dos líderes entrevistados, o plano de benefícios aos colaboradores é uma forma de demonstrar a responsabilidade interna perante seus colaboradores.

São obrigações [...] como fornecimento de vale-transporte, vale-alimentação, fornecimento de atendimento médico. Nós temos uma médica do trabalho para algum tipo de situação aqui, programas de auxílio creche, um setor de treinamento muito engajado e preocupado em identificar as potencialidades e necessidades dos colaboradores. (Entrevista 9)

Os benefícios aos seus funcionários, da forma de salário [...], da forma de benefício, médicos, alimentos, transporte, educacional... Não são muitas instituições que fazem isso. Então, eu acho que, de uma certa forma, isso ajuda o funcionário. [...]. (Entrevista 2)

As lideranças entrevistadas relataram que o auxílio à bolsa estudo para filhos de funcionários demonstra que a Instituição está realmente preocupada com sua responsabilidade social, conforme pode-se verificar nos discursos abaixo:

Bolsa estudo é um auxílio que a FUCAPI dá para o colaborador que tem filhos na faixa etária de seis anos até onze anos. Então ela reembolsa um valor da mensalidade da escola. (Entrevista 15)

A ajuda ou auxílio da manutenção da escola dos filhos e dos funcionários. Eu acho que esse é um dos principais tipos de apoio em termos de responsabilidade com o próprio funcionário que ela pode dar. (Entrevista 8)

Para 47% dos colaboradores o curso de informática para os filhos dos funcionários é uma mostra da responsabilidade social interna da Fundação.

O curso de informática para os filhos dos funcionários, isso caracterizaria como responsabilidade social interna. (Entrevista 13)

Outro aspecto que chama a atenção dos líderes entrevistados é o bem estar do colaborador, resultado de um bom ambiente de trabalho. As opiniões são divergentes quanto a este aspecto da responsabilidade social interna, indicando um possível ponto a ser melhorado na FUCAPI.

Ambiente, eu acho que a FUCAPI cuida da natureza que compõe a instituição: jardins bonitos, muito verdes, disposição estética dos prédios (janela em todas as salas dos funcionários). Eu acho que tudo isso tem a ver com o bem-estar do funcionário, e responsabilidade social é o bem estar das pessoas que estão ali. (Entrevista 14)

Um dos principais benefícios que a instituição pode dar é um bom ambiente de trabalho. A minha vida toda eu trabalhei na FUCAPI. É um pouco complicado eu comparar com outras organizações, mas eu converso com outras pessoas [...] e eu acho que o ambiente de trabalho da FUCAPI é muito bom. Isso é muito positivo sob o ponto de vista de saúde das pessoas. (Entrevista 8)

Agora, eu acho que falta alguma coisa em termos de bem estar do funcionário. Por exemplo, no horário do almoço os funcionários não têm um ambiente para descansar, de lazer, têm que retornar para o ambiente de trabalho. Eu acho que poderia fazer mais alguma coisa. (Entrevista 13)

Hoje, a Fundação não dispõe de um clube, onde poderia aumentar a qualidade de vida da família. (Entrevista 3)

O exercício da responsabilidade social externa pode ser compreendido como o desenvolvimento de ações empresariais em benefício da comunidade, por meio de ações voltadas principalmente às áreas de Educação, Saúde, Assistência Social e Meio Ambiente (MELO NETO & FROES, 1999). Para 73% das lideranças e para 70,5% dos colaboradores entrevistados, a Fundação vem cumprindo sua responsabilidade social externa mediante ações desenvolvidas com a comunidade do entorno da FUCAPI, o bairro Lagoa Verde. Foram evidenciados os programas *Inclusão Digital*, *Manhã Recreativa* e *Passeio ao Bosque da Ciência*, como constata-se nas falas abaixo:

As ações com a comunidade Lagoa Verde, [...] crianças que dificilmente na idade atual teriam condições de ser apresentadas a um computador. A FUCAPI tem possibilitado a formação [...] dessas crianças [...] no domínio da informática, que a gente sabe que hoje em dia é tão importante quanto saber ler e escrever. (Entrevista 1)

O programa da Lagoa Verde, que possibilita que crianças e adolescentes que não teriam [...] contato com tecnologia da informação [...] saíam do analfabetismo digital, da exclusão digital que existe. (Entrevista 9)

O Curso de Informática Básica oferecido pela FUCAPI teve início em outubro de 2003; tendo atendido 236 crianças e adolescentes durante seu ano inicial. Foi desenvolvido nos laboratórios da FUCAPI, com a participação de funcionários voluntários, e contou com o

apoio logístico necessário, o que estimulou o desenvolvimento e a qualificação profissional dos jovens atendidos. (RELATÓRIO DE ATIVIDADES DA FUCAPI, 2003, p. 18)

Pôde-se conferir a atuação dos funcionários voluntários na *Manhã Recreativa do Dia da Criança*, em que não faltaram atividades lúdicas, lanches e carinho para mais de 100 crianças do bairro Lagoa Verde (InFUCAPI, 2003b, p. 6). Pode-se conferir o clima deste evento nos trechos de entrevistas destacados:

Foi superlegal a manhã recreativa com as crianças. (Entrevista 2)

Tivemos uma manhã recreativa com as crianças [...] o objetivo foi recreação, trazer as crianças para brincarem fora do ambiente de sua casa. (Entrevista 13)

Em outubro, em homenagem ao Dia da Criança, nós realizamos uma manhã recreativa com atividades diversas com palhaços, teatro de fantoches, futebol. Proporcionamos lanches gostosos e várias brincadeiras lúdicas. (Entrevista 15)

Seguindo esta lógica, a Fundação, em parceria com a Escola Estadual Brigadeiro Camarão, premiou crianças com um bom desempenho durante o ano escolar. Também foi proporcionado um passeio ao “Bosque da Ciência”, visando promover, entre outras coisas, a educação ambiental. Dessa forma, 40 crianças visitaram o Bosque, constituindo um “lazer com caráter ecológico”, que estimulou o interesse pelo meio ambiente e pela qualidade do ecossistema amazônico. (RELATÓRIO DE ATIVIDADES DA FUCAPI, 2003, p. 18)

Contemplamos 40 crianças regularmente matriculadas na escola Brigadeiro Camarão com o passeio ao Bosque da Ciência. Essas crianças foram as que mais se destacaram no ano letivo. (Entrevista 15)

Quanto à responsabilidade social externa, também foi destacada, por 20% dos entrevistados, a parceria entre a FUCAPI e o Governo do Estado do Amazonas com o objetivo de qualificar adolescentes em risco social, na faixa etária de 12 a 16 anos, por meio do curso “Sistema Operacional Linux”. Esse trabalho não só abriu oportunidades de trabalho e geração de renda como também possibilitou o acesso a fontes de informação e espaço de sociabilidade.

As ações com os menores infratores [...] abarcou a idéia [...] de tentar mostrar para esses garotos alternativas de subsistência. (Entrevista 1)

Em parceria com a Secretaria de Estado de Ação Social do Amazonas nós realizamos um curso também na área de informática, o projeto “Sistema Operacional Linux” [...], no dia 23 de dezembro; fizemos uma solenidade de entrega dos certificados [...]. Na oportunidade; a Dr<sup>a</sup> Isa [diretora executiva da FUCAPI] ofereceu três estágios para aqueles alunos que melhor se destacaram nesse curso. Então, esse estágio deverá estar começando no mês de janeiro; e é um estágio remunerado [...], e nesse momento também foi assinado um termo de cooperação entre a FUCAPI e a Secretaria do Estado. Esse Termo de Cooperação visa exatamente a promover mais eventos dessa natureza no ano de 2004. (Entrevista 15)

Das lideranças entrevistadas, 40% evidenciaram que o projeto *Design Tropical* é um exemplo que demonstra a atuação social da FUCAPI perante às comunidades localizadas no interior do Amazonas, conforme os trechos das entrevistas que seguem:

Como ele é um projeto que atua com resíduos da floresta tropical, está preservando o meio ambiente. Como ele atua com as comunidades ribeirinhas, com os artesões dessas localidades, isso acaba sendo uma responsabilidade social, porque [...] além de estar aperfeiçoando a técnica próprias deles, com determinadas informações, com determinados cursos, capacitações para melhorar aquele produto [...] também está buscando uma alternativa de comercialização desse produto para que essa comunidade possa se desenvolver. (Entrevista 1)

O projeto Design Tropical socialmente ele é muito bonito. É um projeto que tem uma amplitude muito grande. [...], a FUCAPI; através desse projeto; tenta exatamente resgatar, buscando [...] alternativas de inserção (dos produtos) nos mercados [...]. Os produtos acabam sendo diferenciados pela qualidade. E então (se incentiva) cada vez mais (que) os artesãos [...] aprimorem suas técnicas e multipliquem junto as suas comunidades essas técnicas e desenvolvam novos grupos e novas pessoas, é a proposta do projeto. (Entrevista 12)

No jornal interno da Fundação, a matéria “Design Tropical agrega talento natural dos artesãos ao bom gosto do mercado” enfatiza que a FUCAPI, por meio de seu projeto Design Tropical Amazônico, faz questão de manter a originalidade, a pureza e a magia da criação amazônica, de forma a preservar a sua identidade. A idéia é unir talento natural dos artesãos à tecnologia desenvolvida nos laboratórios da Instituição, sob a orientação de designers especializados. “O conhecimento tácito dos artesãos e as técnicas que eles próprios conceberam também são mantidas, o que se precisa transmitir a eles é uma noção bem definida do que as pessoas querem encontrar no artesanato, pois é isto que vai garantir a demanda e a auto-sustentabilidade da produção artesanal”, afirma a diretora executiva da FUCAPI. (InFUCAPI, 2003a, p. 3)

Finalmente, 13% dos líderes entrevistados relataram que a faculdade mantida pela FUCAPI é uma ação de responsabilidade social externa, visto que é uma iniciativa que visa desenvolver o indivíduo para que atue no mercado de forma a contribuir para o crescimento da região. Este contexto pode ser exemplificado a partir das seguintes falas:

Construir uma faculdade [...], isso é responsabilidade social, porque estou devolvendo essas pessoas [...]. Eu acho que responsabilidade social tem muito a ver com a educação, porque o propósito da educação é você formar a pessoa para a vida, formar um cidadão. Então, a área de educação é uma área de responsabilidade social da FUCAPI. Queremos formar um estado melhor. Então, a educação é uma vertente da responsabilidade social. (Entrevista 14)

[...] Na medida em que estamos preocupados com a educação da população; isso não deixa de ser [responsabilidade social], porque nós não queremos só uma escola para ganhar dinheiro! Nós queremos unir as duas coisas, e é o que nós temos feito. Nós não somos uma escola Xiita, nem nós somos os capitalistas selvagens! Nós estamos responsáveis aqui de oferecer [...] para o estado do Amazonas um ensino de

qualidade. [...] Profissionais com qualidade; isso é uma coisa excepcional!!!.  
(Entrevista 5)

Pode-se conferir pela documentação interna<sup>11</sup> que o Instituto de Ensino Superior FUCAPI – CESF foi criado com o objetivo de formar recursos humanos preparados para enfrentar os novos desafios do mercado de trabalho e contribuir para o desenvolvimento regional (FOLDER INSTITUCIONAL, 2002). Os discursos destacados salientam que o comprometimento da Instituição está centrado na formação do homem, ou seja, cidadãos críticos, autônomos e criativos dentro e em prol da sociedade.

As relações construídas com os públicos interno e externo satisfazem às necessidades e aos interesses da FUCAPI, gerando valor para todos e assegurando a sustentabilidade a longo prazo dos negócios. Este envolvimento da organização na prática da responsabilidade social gera sinergias, precisamente com os públicos dos quais ela depende, fortalecendo o seu desempenho global. Para Melo Neto e Froes (1999), uma empresa adquire o status de empresa cidadã quando atua em ambas as dimensões, ou seja, responsabilidade interna e externa. O Quadro 7 mostra, de forma mais visível, a gestão da empresa quanto às ações de responsabilidade social interna e externa:

	<b>RESPONSABILIDADE SOCIAL INTERNA</b>	<b>RESPONSABILIDADE SOCIAL EXTERNA</b>
<b>FOCO</b>	<b>PÚBLICO INTERNO</b> (Empregados e seus dependentes)	<b>COMUNIDADE</b>
<b>ÁREAS DE ATUAÇÃO</b>	Educação Salários e Benefícios Assistência Médica, Social e Odontológica	Educação Saúde Assistência Social Ecologia
<b>INSTRUMENTOS</b>	Programas de RH Planos de Previdência Complementar	Doações Programas de Voluntariado Parcerias Projetos Sociais
<b>TIPO DE RETORNO</b>	Retorno de Produtividade Retorno para os Acionistas	Retorno Social Retorno de Imagem Retorno Publicitário

Quadro 7 : Gestão da Responsabilidade Social Interna e Externa

Fonte: MELO NETO, F. P. & FROES, C. (1999, p. 89).

<sup>11</sup> Folder Institucional Vestibular – FUCAPI, 2002.

As respostas dos entrevistados revelam vários aspectos ressaltados por Melo Neto & Froes (1999) quando se referem às áreas relacionadas à gestão da responsabilidade interna e externa. É possível identificar fatores coincidentes entre o que está sendo praticado na FUCAPI e a gestão da responsabilidade social. Neste contexto, a análise do material institucional e as opiniões dos colaboradores e líderes demonstram que a atuação da FUCAPI busca melhorias para a comunidade por meio do desenvolvimento social. A Fundação parece estar contribuindo para o desenvolvimento econômico, social e ambiental da região, mostrando um comprometimento crescente com a comunidade interna e externa, reafirmando seu compromisso com o desenvolvimento da região e com o seu papel de empresa cidadã.

Neste sentido, a FUCAPI articula parcerias com instituições, empresas e agências governamentais, visando fortalecer os sistemas locais e regionais de ciência, tecnologia e inovação, por meio do desenvolvimento sustentável. Este desafio é reconhecido pelo apoio que tem recebido do governo para seus projetos. A coordenação do Programa de Apoio Tecnológico à Exportação (PROGEX) é uma evidência deste reconhecimento, na medida em que busca “contribuir para a melhoria da qualidade dos produtos brasileiros, apoiar as empresas a se tornarem exportadoras, elevar o nível de competitividade do universo de micro e pequenas empresas e colaborar com a geração de emprego e renda”. (InFUCAPI, 2004, p. 3)

Segundo Melo Neto & Froes (1999), desenvolvimento sustentável é o processo que visa garantir o atendimento das necessidades de melhoria para a geração atual, sem prejuízo do legado para as futuras, de forma a permitir o acesso a todos os bens e serviços, à elevação das condições de vida da população e à preservação do meio ambiente.

Na sociedade atual busca-se conceber o desenvolvimento como capaz de proporcionar maiores oportunidades para todos. A idéia promover um crescimento econômico, não apenas como um movimento de progresso, mas com uma distribuição de renda equitativa e processos produtivos que considerem a preservação dos recursos naturais. O objetivo agora é adotar estratégias de negócios que atendam às necessidades da organização, das pessoas e da comunidade, preservando os recursos para as próximas gerações.

Nesta linha de raciocínio, apresenta-se a atuação da Fundação para o desenvolvimento sustentável da região amazônica. A empresa têm promovido ações que transformam a realidade e melhoram a qualidade de vida do homem da região, constituindo uma forma de

exercitar a sua missão precípua: ser uma Fundação. Neste sentido, o Projeto Rede de Produção Sustentável destina a orientar as comunidades ribeirinhas e indígenas a produzirem e exportarem para o mercado europeu. O projeto ocupa-se ainda em manter a sustentabilidade com base em três pilares: viabilidade econômica; inclusão social; e adequação ambiental. O Quadro 8 resume as informações colhidas sobre os vários programas que compõem o Projeto de Produção Sustentável.

PROJETO	LOCAL	PARCERIA	ATUAÇÃO DA FUCAPI
Arte & Economia do povo Sateré Mawé	Municípios de Parintins, Maués, Barreirinha, Aveiro e Itaituba, mais precisamente nas aldeias indígenas do rio Marau e Andirá.	Associação das mulheres indígenas Sateré- Mawé	Estudos no sentido de melhorar a qualidade dos acessórios confeccionados com sementes da região, aumentando a vida de prateleira dos colares, bem como auxiliando na viabilização de sua comercialização nos mercados nacional e internacional.
Wawasu	Município de Autazes. Trabalha com 7 aldeias indígenas extrativistas do coco babaçu.	Associação de produção e cultura indígena Yakino e o Conselho Indígena Mura	Adequar o processo extrativista e o beneficiamento da farinha e do óleo de babaçu do povo Mura, já tendo realizado oficinas para a elaboração de receitas culinárias utilizando a farinha de babaçu, higiene para manipuladores, inventário parcial das palmeiras de babaçu na área indígena de Mura, teste e degustação de produtos alimentares elaborados com a mesma massa do babaçu, tendo em vista a inserção da farinha e do óleo de babaçu nos mercados nacional e internacional.
Permacultura de Manairão	Município de Manacapuru	Associação de desenvolvimento dos produtos rurais da comunidade de Manairão	Assessorar produtores na inserção de frutas secas e farinha de mandioca no mercado. Implementação da cozinha, refeitório, viveiro, minhocário, coelhário, canteiros e círculos de bananeiras.
Guaraná de Maués	Município de Maués	ASCAND, ASCAPALA e CONJESUS	Adequar os produtos guaraná em pó, em grão, em bastão e orgânico às exigências do mercado internacional.
AGROFRUT	Município de Uruará	Cooperativa AGROFRUT	Adequar os produtos guaraná em pó, em grão, em bastão e orgânico às exigências do mercado internacional.
Artesanato de Maués	Município de Maués	Associação dos Artesãos de Maués	Adequar os artefatos de guaraná, caixas de marchetaria e cerâmica às exigências do mercado internacional.
Povos Indígenas do Rio Cuieira	Município de Nova Ayrão	Organização de Desenvolvimento Sustentável dos Povos Indígenas – ODESPI	Identificar alternativas econômicas para as comunidades indígenas no rio Cuieira.
Artesanato e Fibra	Municípios de Barcelos, Benjamin Constant e Humaitá	Associação de produção e cultura indígena Yakino e Associação indígena de Barcelos	Adequar o processo de extrativismo das fibras e confecções dos artesanatos de fibra.
Incubadora de Empresas	Município de Maués	Prefeitura de Maués, SEBRAE, CIDE	Convergência de esforços com vistas a fomentar a criação de uma incubadora de empresas voltadas para a produção de insumos oriundos do guaraná e artefatos de madeira e cerâmica, promovendo ações de estudos e inovações tecnológicas de design nos referidos artefatos e, principalmente, a transferência de tecnologia às empresas incubadas.

Quadro 8: Projeto Rede de Produção Sustentável

Fonte: Relatório de Atividades – FUCAPI (2004, p. 16-17).

Segundo Melo & Oliveira (2003) “a FUCAPI abraçou a proposta de Rede de Produção Sustentável, com a responsabilidade tecnológica de trabalhar a perspectiva do mercado justo, com a inclusão das populações locais marginalizadas no processo de construção de um modelo econômico sustentável” (MELO E OLIVEIRA, 2003, p 59). No jornal interno da Fundação, na matéria “Soluções em tecnologia ambiental promovem desenvolvimento sustentável”, o coordenador do Centro Tecnológico Ambiental FUCAPI, Renato Frota, destaca: “quem pratica o mercado justo é quem quer um mundo melhor”. (InFUCAPI, 2003a, p. 5)

Para corroborar com essa visão, pode-se verificar que os resultados desse tipo de trabalho são diversos: “maior geração de renda e emprego, inovação tecnológica, capacitação profissional, aumento do capital social e humano das comunidades” (MELO NETO & FROES, 2001). Cardoso (*apud* MELO NETO & FROES, 1999) também enfatiza a importância do Terceiro Setor, já que ele é: “uma nova esfera pública, não necessariamente governamental constituída de iniciativas privadas em benefício do interesse comum”. CARDOSO (*apud* MELO NETO & FROES, 1999, p. 7-9)

Camargo *et al.* (2001) complementam esta idéia sugerindo que o Primeiro Setor, representado pelo Governo, é o responsável por ações e políticas públicas; o Segundo Setor satisfaz as condições econômicas e organizacionais da sociedade; o Terceiro Setor desenvolve ações de responsabilidade social que resgatam os déficits sociais decorrentes das atividades públicas e privadas, reequilibrando as condições para satisfação das necessidades empresarias e humanas.

Neste contexto, pode-se sugerir que a FUCAPI faz parte do Terceiro Setor da Economia, pois caracteriza-se como uma organização privada sem fins lucrativos engajada na busca da defesa de uma causa de interesse social. Melo Neto & Froes (2002) enfatizam que a responsabilidade social não está voltada somente para ações paternalistas e filantrópicas. “A Responsabilidade Social é um processo contínuo de comportamento responsável, voltado para a melhoria da qualidade de vida e o desenvolvimento sustentável dos municípios onde atuam e das comunidades vizinhas”. (MELO NETO & FROES, 2002, p. 111)

Na continuidade de seu papel como empresa cidadã e no âmbito do Programa de Responsabilidade Social, a FUCAPI reativa seu canal de comunicação com as comunidades do seu entorno, mais especificamente com o bairro Lagoa Verde.

Na percepção dos entrevistados, a FUCAPI, por intermédio do Programa de Responsabilidade Social junto ao bairro Lagoa Verde, visa manter-se em contato com sua missão, seu caráter e seu credo, assim como fortalecer sua posição no mercado. Neste contexto, identifica-se que 40% dos líderes entrevistados acreditam que a implantação do Programa de Responsabilidade Social veio para reforçar, ou melhor, concretizar a missão e visão da Fundação, conforme atestam os trechos das entrevistas abaixo:

[...] isso já estava expresso na intenção dos fundadores [...] que ela deveria ter uma atividade voltada para o desenvolvimento da região, e isso está evidentemente associado à responsabilidade social dela. (Entrevista 11)

Voltada para a sua missão que é o desenvolvimento regional, eu acredito que a FUCAPI necessitasse também desse desenvolvimento com a comunidade, com a responsabilidade social, no que a gente pode dizer de ajuda ao outro, ao ser humano mesmo, e com isso a FUCAPI se tornaria cada vez mais envolvida em trabalhos sociais e estaria também contribuindo para o desenvolvimento da região. (Entrevista 13)

Eu acho que, de uma certa forma, a FUCAPI se conscientizou do papel que ela tem diante da sociedade e principalmente aqui dentro da comunidade na qual ela atua. [...] Isso é uma forma da FUCAPI contribuir para com a comunidade, para a melhoria da qualidade de vida. (Entrevista 15).

Esses resultados se coadunam com os dizeres de Melo Neto & Froes (1999), para quem a ampliação da responsabilidade social na empresas decorre de enormes carências sociais e do crescimento das expectativas da comunidade e funcionários sobre o engajamento social empresarial.

Para 33% dos líderes entrevistados e para 35,3% dos colaboradores entrevistados o motivo que leva a FUCAPI a adotar um programa de responsabilidade social está no fortalecimento de sua imagem institucional, e ser reconhecida no mercado. Este aspecto coaduna com a idéia que “a responsabilidade social é, hoje, um diferencial. Mas, à medida que avançam a tecnologia e a mundialização da economia, ela se tornará um pré-requisito, assim como a gestão ambiental em alguns países. As empresas que se anteciparem a essa realidade terão vantagem competitiva, alcançando a melhoria na imagem de sua marca e, conseqüentemente, o aumento das vendas, dos serviços e da lealdade dos consumidores” (Dunn 1999 *apud* BUENO *et al.*, 2002, p. 284). Tais aspectos se evidenciam nos trechos de entrevistas que seguem:

Eu acho que o motivo que levou a FUCAPI a investir em responsabilidade social não foi o coração de ninguém que apertou. Foi uma estratégia de atingir alguma coisa que ela definiu que era importante, ser reconhecida. (Entrevista 14)

Talvez seja pela questão [...] das organizações tentarem se inserir localmente pelo desenvolvimento social. Ainda que fosse apenas pela tendência [...], mesmo assim já seria uma boa razão. Nesse caso, os fins justificariam os meios. (Entrevista 8)

Olha, inicialmente, para não ficar atrás de outras instituições que já vem fazendo isso, porque se percebe um crescimento muito grande com a preocupação das empresas quanto a essa questão. [...] [isto] ajuda a divulgar a Fundação. Naturalmente, vai ser mais comentada. As pessoas vão falar, vai sair em jornal. Olha, a FUCAPI se preocupa com esse tipo de coisa. (Entrevista 6)

“Sonhar com cidadania plena em uma sociedade pobre, em que o acesso aos bens e serviços é restrito, seria utópico”, como afirmam (PINSKY & PINSKY, 2003, p. 13). Entretanto, na visão das lideranças entrevistadas, esse sonho poderá ser alcançado por meio de pequenas ações empreendidas pela Fundação, com o objetivo de integrar os indivíduos à sociedade, proporcionando-lhes uma melhor qualidade de vida.

O que espero é que eu possa ter amanhã uma estatística de pessoas que estão integrados à sociedade [...] e espero pessoas realmente com sucesso para que nós possamos dizer amanhã: Olha, nós estávamos corretos. Valeu a pena o investimento, porque o resultado é gratificante. Você vê que ajudamos pessoas a caminhar com as próprias pernas. (Entrevista 5)

Eu acredito que a FUCAPI procura proporcionar uma melhoria da qualidade de vida dessas pessoas, até mesmo porque algumas dessas crianças são bem carentes [...], mas eu acho que ela espera colocar essas pessoas no mercado de trabalho, dar condições para que ela possa se desenvolver e possa até criar alguma coisa que fosse auto-sustentável. (Entrevista 13)

A nossa intenção é [...] diminuir esse fosso que há entre os que sabem muito, tem acesso ao conhecimento, e os que não sabem. O que a gente espera não é fazer com todas essas crianças [...] tenham oportunidade de se tornarem grandes profissionais. Não é. Não temos essa missão!!! As carências da sociedade são muito grandes!!! Nós gostaríamos de ser mais uma parcela, mais um nó nessa rede, para que a gente possa cumprir não só a nossa parte, mas MAIS que a nossa parte. (Entrevista 2)

Neste contexto, pode-se verificar o nível de conscientização e de sensibilização pela percepção de problemas sociais no entorno comunitário em que a Fundação está inserida, conforme expressa o seguinte trecho de discurso:

É uma questão social! Hoje, ela ocupa destaque em qualquer agenda de qualquer instituição. [...], nós temos um entorno e nós estamos no limite da capacidade de absorção dos problemas sociais. Nós temos uma taxa de desemprego elevadíssima, nós estamos criando, cortando os caminhos de sustentação da dignidade humana, Você tem pessoas que estão cada vez mais ficando à margem do mercado de trabalho, cada vez mais você está criando obstáculos de reinserção dessas pessoas. Ou a gente percebe isso com clareza, e isso daí passa a ser uma missão [...] e quem enxerga tem muita responsabilidade de pegar e mostrar de forma explícita porque está se envolvendo com isso e computar os resultados, mostrando que é muito mais fácil você investir na formação, na educação, do que você investir na recuperação social. [...], eu acho que a Fundação não pode se furtar. Isso aqui também não é trabalho só do governo; é trabalho da sociedade. (Entrevista 12)

Essa representação evidencia que os profissionais, de uma maneira geral, vêm demonstrando uma conscientização de que o papel das empresas nas atividades socialmente responsáveis é fundamental para a diminuição das distâncias sociais. Entretanto, no que diz respeito à forma como a FUCAPI dissemina a consciência da responsabilidade social perante os colaboradores, pode-se observar uma inadequação das ações, conforme nos mostram os trechos de discursos apresentados a seguir:

Eu acho que a FUCAPI deveria disseminar a responsabilidade social através do contato direto com as pessoas / colaboradores. Saber o que eles estão sentindo. Não é disseminar através do e-mail e intranet. (Entrevista 14)

Temos feito ações tímidas ainda. Eu acho que talvez não tenhamos um engajamento dos colaboradores por falta de uma ação mais efetiva, mais enfática na conscientização dos funcionários sobre a responsabilidade social. É uma área que vamos ter que trabalhar, vamos ter que encontrar uma maneira de atingir o íntimo deles para que eles se engajem mais nessas ações sociais. (Entrevista 11)

De forma geral, pode-se constatar que a comunicação teórica e prática das ações de responsabilidade social organizacional têm acontecido de uma forma que não favorece a uma adesão ampla dos colaboradores. Para Moreira (1999), é necessário que as empresas criem canais de comunicação eficientes e confiáveis para esclarecer dúvidas sobre o tema *responsabilidade social*. Neste sentido, foram evidenciadas insatisfações dos entrevistados com este aspecto, conforme pode-se observar nos trechos de discursos que seguem:

O que ela tenta fazer é através da internet. Eu acho que isso não adianta. Deveria ter palestras no auditório da Fundação, conversar com os funcionários. Essas sistemáticas por e-mail e intranet acho muito, como posso dizer, como se fosse falso, como se estivesse fazendo só por fazer, como se estivesse fazendo como uma obrigação. Acho que tem que ser mais frente a frente. (Entrevista 10)

Ela fez uma palestra aos funcionários, fez uma pesquisa para verificar os voluntários. Ficou nisso daí. Não se avançou, não se trabalhou mais o funcionário. Precisa ser feito mais palestras e campanhas para incutir no próprio funcionário a necessidade dele trabalhar, porque eu acho que não pode ser uma pressão; tem que ser pela própria vontade do colaborador. (Entrevista 13)

Eu vejo isso ainda muito restrito. Nós aqui dentro não temos conhecimento de tudo o que está sendo feito. A gente só ouve falar ou participa de um evento ou outro, mas não que haja uma consciência coletiva do grupo FUCAPI voltado para isso. (Entrevista 7)

Analisando o conteúdo das respostas, pode-se constatar que os gestores têm consciência e visão da necessidade de uma participação institucional ativa em ações sociais em benefício da comunidade. Entretanto, devido à falta de uma estratégia efetiva de comunicação por parte da Fundação, foi identificado, pelas entrevistas, que os colaboradores não têm uma cultura consolidada voltada para a responsabilidade social.

Segundo Ashley *et. al.* (2002), para que haja êxito no desenvolvimento de projetos sociais, é necessário ter profissionais de todos os níveis hierárquicos e setores de uma empresa focados em um determinado desafio. Conhecimentos, cooperação, relacionamentos interpessoais, comunicação, interesses compartilhados e valores comuns são elementos que concretizam as ações de responsabilidade social.

Embora a maioria dos colaboradores não participe dos programas sociais realizados na comunidade, foi observado que 60% das lideranças e 64,7% dos colaboradores entrevistados acreditam que existe acompanhamento dos colaboradores nos projetos ou ações sociais desenvolvidas pela FUCAPI:

Eu não posso dizer que os funcionários da FUCAPI não são comunicados, porque existe a Revista Tecnológica da Fundação. Por exemplo, esse último número todos os desenhos foram feitos por membros da comunidade Lagoa Verde onde foi exposto o projeto que a FUCAPI realiza junto ao colégio. (Entrevista 12)

Fica difícil dizer que os colaboradores não têm conhecimento das ações, [...], pois através do envio de e-mails, através do jornal interno e o portal da FUCAPI nós procuramos informar os colaboradores. (Entrevista 15)

#### 8.4 Identificação, análise e atendimento das necessidades das comunidades

Para analisar esta questão; de forma a facilitar a compreensão do leitor; apresenta-se a Figura 5, que compõe o ciclo do gerenciamento social praticado na Fundação:

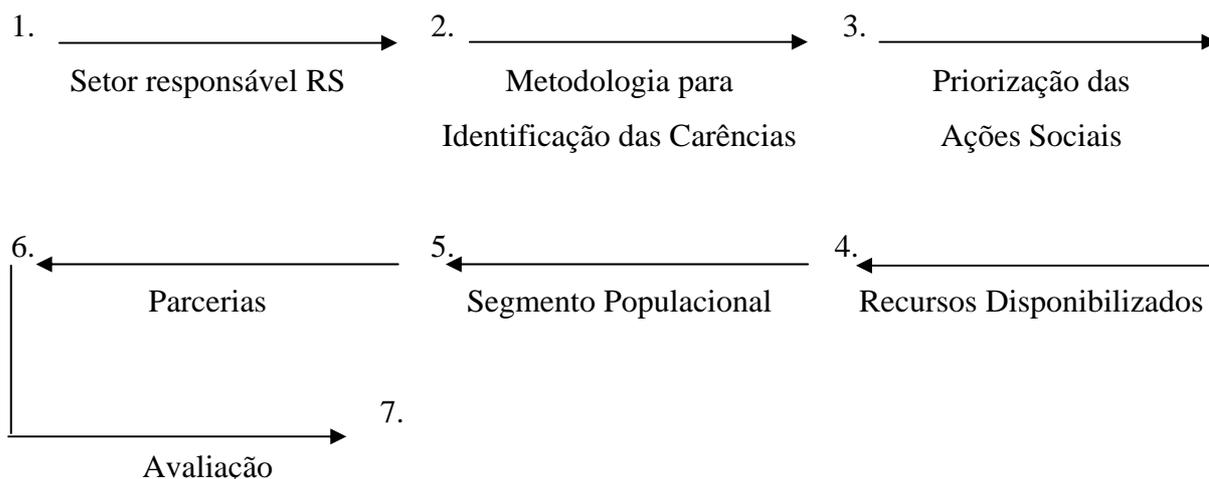


Figura 5: Ciclo do Gerenciamento Social praticado na Fundação.  
Fonte: Melo Neto & Froes (1999, p. 50), adaptado pela autora.

## 1. Setor responsável pela condução do Programa de Responsabilidade Social da FUCAPI

Segundo Melo Neto & Froes (2001, p.179); “a implementação de um processo de responsabilidade social pressupõe inicialmente a existência de uma vontade, uma atitude da diretoria da empresa”. A partir da análise deste núcleo de pensamento, constata-se que a inserção do Programa de Responsabilidade Social na comunidade pode ser atribuída à Diretoria Executiva, conforme expressam o seguinte trecho de discursos:

Eu tenho conhecimento que há um grupo que foi designado pela Diretoria Executiva para dar andamento a esse projeto social que foi agora definido na FUCAPI [...]. (Entrevista 7)

Assim, percebe-se que o compromisso e o engajamento no programa é fruto da vontade da Diretoria Executiva da Fundação, apesar de não ficar expressa sua dependência. Pode-se, inclusive, verificar que a Diretoria constituiu um grupo de trabalho para a gestão do programa:

Olha, nesse momento nós não temos um setor, só temos uma comitativa, um grupo (de responsabilidade social). Eu gostaria é que os recursos humanos tomassem conta desse setor, mas que não fosse só uma ação dos recursos humanos, que fosse uma ação da instituição. [...], quem sabe, criar gerência, quem sabe no futuro até uma diretoria. Depende do percurso que isso vai tomar, mas eu acho que isso é superimportante, extremamente importante. (Entrevista 5)

Hoje nós não temos esse setor ainda, mas a intenção é criá-lo em um futuro bem próximo. Hoje o programa de responsabilidade está a cargo de uma comissão que foi criada no ano passado, em agosto/2003. Participam dez colaboradores da FUCAPI, que são responsáveis por conduzir ações neste ano e elaborar o plano de ação de 2004. (Entrevista 15)

Pode-se conferir que as idéias ou iniciativas do programa podem surgir de vários níveis hierárquicos da Fundação, sendo encaminhados para uma comissão, que analisa e repassa a proposta para a aprovação da Diretoria, que viabiliza os projetos e programas. A comissão atua como um dos canais para direcionar as iniciativas e ações sociais da Fundação:

Até o momento todos os planos de ação que foram levados à Diretoria da FUCAPI foram aprovados [...]. Nós vimos neste ano de 2003 a necessidade de criar um Centro de Custo no setor contábil, onde nós estamos alocando todas essas despesas. Esse centro de Custo vai servir para podermos publicar o balanço social. (Entrevista 15)

Como é uma comissão ditada pela Diretora Executiva [...], eu diria que essa comissão tem uma autonomia muito grande de identificar os tipos de cursos, identificar os voluntários, identificar os setores da sociedade a serem beneficiados. É evidente que como é um projeto institucional, trabalho feito por pessoas da Fundação, nos horários de trabalho, muitas vezes, isso é acordado com a diretora executiva, mas eu acho que há um grau de autonomia considerável. (Entrevista 2)

Os discursos salientam que a Comissão de Responsabilidade Social escolhe os projetos suscetíveis de serem apoiados, submetendo-os, em seguida, à Diretoria Executiva, que é responsável pelo nível estratégico de decisões dos projetos orientados para a responsabilidade social. Cabe ressaltar, conforme salientou o entrevistado, que existe ampla aceitação das iniciativas dos colaboradores para novos projetos sociais.

## 2. Metodologia para identificação das carências sociais da comunidade

Segundo Ashley *et al.* (2002) as empresas de países subdesenvolvidos não devem empregar estratégias baseadas em ações sociais de países de Primeiro Mundo como solução para os problemas locais. Para este autor, o aspecto cultural de uma nação é que determina o que se pode esperar como resultado de uma determinada atitude ou ação. Assim, é necessário que os padrões de ação social sejam criados e desenvolvidos de acordo com a realidade de cada país.

Sob esta ótica, 53% dos entrevistados ressaltaram que existe uma participação real da comunidade agraciada pelas ações na metodologia de identificação das necessidades empregada pela FUCAPI. Isto evidencia a interação entre a Instituição e a comunidade na definição dos programas e estratégias, conforme é possível observar nos discursos abaixo:

Eu soube que a comissão instituída de responsabilidade social foi com a comunidade. Pesquisaram e fizeram reuniões. [...], a FUCAPI demonstrou interesse em saber as necessidades da comunidade. (Entrevista 14)

Quando foi constituída a comissão de responsabilidade social [...], a FUCAPI chamou a líder da pastoral e os diretores de escolas e pedimos para que eles fizessem uma lista de necessidades. [...] O que acontecia no bairro e o que o bairro era mais carente. Eles fizeram. (Entrevista 13)

Para 40% das lideranças entrevistadas, o método de identificação das necessidades sociais da comunidade adotada pela FUCAPI é a pesquisa de campo. Este aspecto se revela na fala abaixo:

A FUCAPI realizou uma pesquisa através do Setor de Assessoria de Planejamento – APLAJ, in loco na comunidade levantando uma série de demandas que vão balizar as ações do grupo de responsabilidade social para esse ano de 2004. A comunidade ajudou no formato dessa pesquisa. Nós deveremos realizar pesquisas em outros bairros carentes do entorno da FUCAPI. Essas ações sempre nos ajudam a identificar os pontos de maior carência em que nós podemos atuar voluntariamente. Uma pesquisa por ser científica e bem estruturada tecnicamente, capta e pode inclusive ajudar muito nesse projeto de ação social. (Entrevista 2)

Segundo Melo Neto & Froes (2001), o apoio inicial aos programas é vital para o sucesso, pois é notória a dificuldade de se direcionar planos de ação sem o pleno conhecimento das suas

necessidades. Desta forma, os discursos apresentados pela maioria dos entrevistados permitem reconhecer que a metodologia empregada pela FUCAPI na busca de identificar as carências da comunidade do seu entorno é condizente com o que é sugerido pela literatura.

### 3. Priorização para escolha das ações sociais praticadas na comunidade

Conforme foi salientado anteriormente, a gestão da responsabilidade social externa corresponde aos programas de ações que beneficiam a comunidade; ou seja, podem contribuir para a solução de problemas sociais que assolam a comunidade (MCINTOSH *et al.*, 2001). Neste sentido, o critério utilizado pela FUCAPI para priorizar as ações sociais perante a comunidade, evidenciado por 7% das lideranças e 70,5% dos colaboradores, relaciona-se à área de Educação, por meio dos cursos de informática. Podemos exemplificar a partir das seguintes falas:

Relacionamento institucional com as escolas do bairro, na tentativa de, de alguma forma, melhorar a educação das crianças, oferecendo uma oportunidade de que elas tenham introdução ou noções de informática. (Entrevista 8)

Os cursos de informática vão melhorar a qualidade de vida, porque vai proporcionar, a partir dos adolescentes, que eles possam ingressar na vida profissional já com uma certa base e até mesmo porque as empresas, hoje em dia, exigem algum tipo de curso. (Entrevista 13)

A educação e a cultura produzem resultados de médio e longo prazos, capacitando os menos favorecidos com vistas a obterem melhores condições de sobrevivência e inclusão social. Estes efeitos, por sua vez, resultam num círculo virtuoso, que propicia a construção de uma sociedade culturalmente mais avançada, com indivíduos mais conscientes de seus direitos e deveres, e mais participativos nos problemas e soluções dos eventos que vitimizam a vida em sociedade. (MARTINELLI, 1997)

Martelli (1991 *apud* MELLO, 2002) afirma que o conhecimento será a viga mestra da equidade social e sua disseminação o único elemento capaz de unir modernização e desenvolvimento humano. Entendendo a organização empresarial como o motor do desenvolvimento social e tendo como pressuposto os novos direitos da cidadania, Martelli afirma:

[...] em uma época em que a complexidade dos saberes [...] pode tornar difícil para a maioria o acesso e a compreensão do que acontece até mesmo em sua vida diária, numa época em que o pensar e o saber atuar podem recompor cisões ou criar abismos, numa época como esta, o esforço fundamental de quem está do lado da justiça social [...] tem que consistir na promoção da conquista e da fusão das mais amplas, extensas e articuladas ofertas de educação, de informação, de instrução, de

formação, de atualização cultural, artística, científica, técnica e profissional. (MARTELLI, 1991 *apud* MELLO, 2002, p. 36)

Segundo o *Manual de Responsabilidade Social* do Instituto Ethos (2003), em diversos países do mundo a responsabilidade social das empresas ganha força e novos adeptos, constituindo-se em um fator inovador de sucesso empresarial. Empresas de vários portes já não desenvolvem projetos de apoio à comunidade como ações desvinculadas de seus negócios. Ao contrário, essas atividades passam a ser agregadas como valor a seus produtos e serviços.

Por fim, observa-se que empresas como a FUCAPI procuram ressaltar a sinergia entre o negócio e a atuação social, o que parece conduzir a uma otimização do emprego dos recursos próprios em seus projetos sociais, por meio de interação íntima entre comunidade e empresa (MELO NETO & FROES, 2001).

#### 4. Recursos disponibilizados para o cumprimento das práticas sociais

Para Martinelli (1997), uma empresa cidadã se apresenta como voluntária para o alcance máximo dos objetivos delineados pela sociedade e, ao mesmo tempo, como doadora dos mais diversos recursos. “A atuação da empresa cidadã amplia e completa seu papel de agente econômico e a transforma em agente sócia,l e pode disponibilizar, adaptando, os mesmos recursos usados no seu negócio, para transformar a sociedade e desenvolver o sentido do bem comum”. (MARTINELLI,1997, p. 43) Neste aspecto, para 60% das lideranças entrevistadas a infra-estrutura e os recursos humanos são os recursos que a FUCAPI disponibiliza para a realização das ações sociais, conforme mostram os trechos de discursos apresentados a seguir:

Se ela tem os profissionais competentes e capacitados aqui, então ela cede e disponibiliza horários desses profissionais no horário do expediente. Se ela tem espaço físico dentro da instituição, ela utiliza esse espaço físico. Se ela tem equipamentos ociosos em determinado momento, ela vai e coloca à disposição da comunidade. (Entrevista 1)

Infra-estrutura, muitas vezes laboratórios, salas-de-aula, espaço físico e o principal talvez, os recursos humanos. (Entrevista 8)

Bom, em primeiro lugar, os recursos humanos são as peças chaves nesse processo, e fora isso toda a infra-estrutura pública, seus laboratórios, quadra esportiva, quadra de futebol, salas de aula, auditório. Então, toda essa estrutura física nos momentos dos eventos estão disponíveis para as pessoas que estão participando dos projetos. O mais importante disso é à disposição dos recursos humanos. (Entrevista 2)

Verificou-se também que a Fundação não possui um programa de voluntariado implantado, na medida em que tal programa ainda está em fase de estruturação. Entretanto, percebe-se que a

empresa incentiva a ação voluntária por parte dos funcionários e reconhece a sua importância. Na visão de Marcelo Santos, o voluntariado tem que ser tratado com profissionalismo, e não como uma manifestação de boa vontade (SANTOS, 2000). Assim, é imprescindível a existência de um programa de voluntariado bem estruturado, no qual os funcionários sejam estimulados a colocar suas aptidões a serviço da comunidade.

Para Ashley *et al.* (2002), o voluntariado pode possibilitar novas oportunidades de utilização dos conhecimentos especializados, competências profissionais e experiências de trabalho das pessoas, tendendo a provocar maior satisfação nos colaboradores engajados e resultando em um envolvimento mais profundo.

Cabe salientar que as ações externas repercutem de forma direta no ambiente de trabalho da organização. Melo Neto & Froes (2001) enfatizam que as atividades voluntárias dos funcionários imprimem uma renovada energia por meio do aprendizado natural de atitudes e valores. A partir dos exemplos vivenciados de ação social, os funcionários tornam-se mais sociáveis, tolerantes, cooperativos, altruístas, participativos, motivados e seguros. Assim sendo, agem como promotores da melhoria da qualidade de vida no trabalho.

##### 5. Segmento populacional atendido

A necessidade de proteção e a preocupação com o futuro de crianças, adolescentes e jovens parecem indiscutíveis em um sistema social instável como o brasileiro. Neste contexto, foi evidenciado por 87% dos entrevistados que os programas sociais desenvolvidos pela Fundação têm por público-alvo principal crianças e jovens pertencentes à comunidade do seu entorno:

A ênfase é a juventude e a adolescência. Crianças. (Entrevista 11)

Os mais beneficiados foram as crianças. A gente deve buscar um equilíbrio um pouco maior. Por nós estarmos com um contato muito grande com as escolas, facilita essa ação. (Entrevista 2)

Para 27% das lideranças entrevistadas o público favorecido com as ações sociais são as comunidades do interior do Amazonas, como segue:

Considerando os projetos que a FUCAPI já desenvolve no interior do estado, eu acho que são pessoas que não têm uma qualificação. São pessoas que estão no mercado de trabalho totalmente despreparados. (Entrevista 7)

As ações de responsabilidade social empreendidas parecem despertar a consciência para a urgência de medidas sociais preventivas que antecipem mazelas sociais e implementem

salvaguardas de apoio às futuras gerações. Ressaltou-se também a participação da Fundação no campo da assistência, que, segundo Ashley *et al.* (2002), são ações que ocorrem por meio da concessão de donativos para instituições ou atividades de cunho social. Neste contexto, podem-se conferir alguns trechos das entrevistas, como segue:

A gente vê muita ajuda assistencial no sentido da doação material. Tem a campanha do Dia das Mães, a Campanha do Natal. Embora essa não seja uma ação sustentável, mas ela de alguma forma ameniza o sofrimento de alguns. (Entrevista 8)

Também tem as campanhas que melhoram a qualidade de vida, [...], somente momentâneo. Melhora a qualidade naquele momento, porque ela supre uma necessidade básica, e isso acontece eventualmente. (Entrevista 7)

Essas afirmativas se coadunam com as metas da FUCAPI, já que “ao longo dos anos, a (empresa) vem estimulando a realização de campanhas internas, coletando artigos alimentícios, roupas e brinquedos para beneficiar entidades filantrópicas” (PIMENTA, InFUCAPI, 2002f, p. 6). Os próprios empresários estão substituindo a filantropia ou simples doações em dinheiro às entidades carentes por ações de longo prazo. Neste sentido, eles se dedicam pessoalmente a projetos assistenciais. Líderes corporativos, fazem questão de estimular e difundir o voluntariado entre seus funcionários e, conseqüentemente, disseminar o conceito de empresa cidadã. (ÍBIDE, 2001)

É neste contexto que 87% das lideranças e 17,7% dos colaboradores entrevistados identificaram que a FUCAPI incentiva a participação dos funcionários na prática das ações sociais realizadas na comunidade de seu entorno, conforme fica visível nos trechos a seguir:

A Diretoria Executiva, quando da criação da Comissão de Responsabilidade Social, foi solicitado que os colaboradores que participassem como voluntários tenham um determinado tempo, dentro do seu horário de trabalho, voltado para a parte de voluntariado. Então, essa é uma forma de incentivo. A FUCAPI libera até duas horas por dia no horário de trabalho. (Entrevista 13)

Todos esses trabalhos, esses projetos que são realizados durante o expediente a FUCAPI libera aquelas pessoas de suas atividades profissionais para que elas se dediquem ao voluntariado. Então, dessa forma, ela está incentivando a participação. (Entrevista 15)

Segundo Certo (1993), a visão clássica de responsabilidade social dava importância ao que o empresário realizava, em termos de ações filantrópicas, fora de seu expediente normal de trabalho, sendo a responsabilidade social da empresa creditada aos atos beneméritos de seu proprietário. No geral, essa abordagem não se preocupava tanto com a responsabilidade social das empresas, mas com a responsabilidade dos homens da empresa. Com o passar dos tempos; o conceito começou a ganhar contornos mais amplos, estando hoje ligado à

responsabilidade social da empresa em si. Esta análise nos remete a um discurso que merece atenção por parte da Fundação, pois faz referência ao comprometimento das lideranças nos programas sociais:

Ela tem incentivado com solicitações. Na administração de uma instituição como essa, os escalões, de cima para baixo vão ter que, necessariamente, dar o exemplo se querem que você tenha uma consciência da responsabilidade social. Então, eventuais promoções ou ações que venhamos a fazer têm que ter, necessariamente, a maior parte de diretores, líderes e gerentes possíveis, até como forma de praticar o efeito demonstração. Se o funcionário vê que o seu chefe está dando a importância, então ele vai ver o projeto com a devida importância e com outros olhos. (Entrevista 11)

Assim, percebe-se que a participação dos funcionários ocorre de diferentes formas nos projetos sociais da FUCAPI. Não obstante, devem ser estimuladas mais ainda, a partir de sentimentos de mobilização, já que o trabalho voluntário envolve emoção, afeto, entusiasmo, confiança, responsabilidade e compromisso com a mudança. Por mais que possa ter um sentido instrumental, estas ações movimentam a reflexão nos funcionários. Portanto, independente das razões que a empresa tenha para adotá-la, a comunidade se beneficiará com esta solidariedade, que pode aumentar a cooperação e a integração dos funcionários com a empresa e comunidade.

#### 6. Parcerias adotadas para o cumprimento das ações sociais

A atuação social da empresa envolve uma nova postura empresarial, segundo a qual ela investe recursos financeiros, tecnológicos, humanos, conhecimentos e outros, em projetos de interesse público, visando melhorar a sociedade como um todo (MELO NETO e FROES, 1999; INSTITUTO ETHOS, 2002). Organizações que adotam a postura de responsabilidade social como cidadania assumem a função de utilidade pública e buscam formar parcerias com o Estado e com entidades não-governamentais, visando melhorar indicadores sociais. Para 40% dos líderes entrevistados, a Fundação não busca parcerias, mas está trabalhando para que no ano de 2004 isso se concretize.

Eu não sei se a FUCAPI já buscou. Em um primeiro momento, ela tem procurado atender com aquilo que ela dispõe. Mas eu entendo que ela deva fazer isso sim. (Entrevista 15)

Acredito que não. Ainda está muito isolada. Ela precisa buscar parcerias. Até mesmo para consolidar esse projeto de responsabilidade social. (Entrevista 7)

Até agora tem realizado praticamente sozinha. Há possibilidade de nós termos outros parceiros, [...], alguns contatos com outras instituições que querem participar desse trabalho. (Entrevista 2)

Essas declarações demonstram que a FUCAPI irá empreender uma busca por novos recursos e competências na comunidade para continuar promovendo sua missão. Assim, a organização, ao assumir a responsabilidade de gerir programas de voluntariado e estabelecer parcerias com outras instituições, poderá promover novos valores éticos, sociais, culturais e políticos, difundindo-os em toda a sociedade. (MELO NETO & FROES, 2001, p. 81)

Para 27% das lideranças entrevistadas a Fundação busca parcerias para realizar e concretizar suas ações sociais, conforme pode-se conferir abaixo:

Sim. Busca parcerias com o FIEAM, através de fundos com o CNPQ, projetos etc. A FUCAPI ela tem por política sempre propor projetos, buscando fundos setoriais, fundos de pesquisas, propor projetos que serão executados, e esses recursos serão angariados. (Entrevista 9)

Sim. A própria busca de parceria das lideranças da comunidade, Igreja, Associação de Itacoatiara, marceneiros, associação com as comunidades indígenas. (Entrevista 11)

Neste sentido, a FUCAPI desenvolve projetos que visam profissionalizar marceneiros por intermédio da Oficina Escola de Itacoatiara. Fruto de uma parceria entre a FUCAPI, Governo do Estado, Prefeitura de Itacoatiara, SENAI, SEBRAE e a Associação dos Moveleiros de Itacoatiara (ASMOVITA); o projeto já formou 69 profissionais habilitados a produzir móveis de qualidade e com design diferenciado (InFUCAPI, 2003b, p. 2). Para Ashley *et al.* (2002), um projeto que consegue aglutinar parcerias sólidas, reunidas sob ações convergentes e um sólido arcabouço institucional consegue aumentar as capacidades locais, antes dispersas em ações isoladas de instituições distintas. Assim, a sinergia acumulada reforça as capacidades institucionais contribuindo para aumentar a sustentabilidade comunitária.

## 7. Avaliação das ações sociais praticadas pela Fundação

O monitoramento é um aspecto importante na implementação de um programa de responsabilidade social. Segundo Melo Neto & Froes (1999), ele pode envolver visitas para inspeção, procedimentos de controle, registro e análises de dados ou relatórios sobre as condições do programa. Neste sentido, 53% dos líderes relataram que as avaliações dos resultados das ações sociais revelam-se pouco desenvolvidas, constituindo-se em um dos aspectos a serem aperfeiçoados nos programas de voluntariado da FUCAPI, conforme salientam os trechos de entrevistas que seguem:

Eu acho que nenhum por enquanto. Isso é coisa que precisamos implantar. Nós não temos. Acho que está mais, até, na satisfação da gente realizar do que mesmo a gente mensurar o resultado. (Entrevista 10)

Eu acredito que a FUCAPI ainda não esteja trabalhando com a parte de acompanhamento e avaliação das crianças e adolescentes que já passaram por aqui. Há uma necessidade e há interesse da FUCAPI em trabalhar com esse acompanhamento e avaliação. (Entrevista 13)

Dentre os líderes que citaram alguma forma de avaliação, a resposta mais freqüente apontou à satisfação das pessoas com os projetos. Um maior desenvolvimento da FUCAPI nesta direção parece ser uma condição necessária para o melhor aproveitamento do seu potencial de atuação no campo social.

Não diretamente. Nós temos instrumentos mais de pesquisa de consulta das pessoas, com os diretores da escola, com os professores, com os pais de alunos. Não é um mecanismo formal, científico e sistemático. Para esse ano, nós vamos implantar essa avaliação. (Entrevista 2)

Não acredito que há, infelizmente. Eu prefiro acreditar que seja um começo ainda porque há tanto a ser feito e a gente, apesar de ter consciência daquilo que não é medido, você não pode efetivamente atestar, mas é difícil, porque as deficiências, as necessidades, são tantas que a gente tem consciência de que o pouco que estamos fazendo deve estar ajudando. (Entrevista 1)

Se formos avaliar pelo intangível, você vê a criança chorando porque terminou o curso, porque queria estar mais tempo lá. Essa é uma forma de avaliação. Mas não está mensurado. (Entrevista 10)

Essas representações evidenciam que alguns entrevistados são entusiastas dos programas de voluntariado da FUCAPI. Cabe notar que as opiniões, porém, tendem a expressar mais sentimentos do que informações objetivas. O cenário exposto pode ser resultante de um relativo amadorismo na atuação social das empresas brasileiras (GONÇALVES *apud* MIRANDA, 2002). Apesar de existirem projetos de grande monta e instituições que norteiam e gerenciam ações, poucos dirigentes empresariais acompanham e controlam efetivamente o resultado de seus investimentos. Esse é um erro do setor público que pode estar sendo reproduzido no setor privado, acarretando desperdício de recursos e, conseqüentemente, redução na eficiência e eficácia das ações (GONÇALVES *apud* MIRANDA, 2002)

O controle dos resultados em relação aos objetivos traçados, buscando apurar desvios, sucessos ou insucessos, é uma etapa que requer planejamento e registro do desempenho do trabalho. Na prática de funcionamento na Fundação, observou-se que existe essa consciência, conforme se expressa no trecho de entrevista destacado abaixo:

Eu acho que essa questão da responsabilidade social, da consciência social, da consciência ambiental, isso eu acho que é uma coisa que está crescendo, não está

madura. Então, a gente sequer ainda deu o contorno exato. Na realidade eu acho que nem todas as dimensões são percebidas. Tem muita coisa que ainda vai ter que ser construída. Eu não vejo que a gente tenha agora, por exemplo, toda essa visão do que está sendo feito e a forma correta que a gente tenha se relacionado. Algumas atividades, mas muito mais por experiência das pessoas que estão envolvidas, isso acaba acontecendo. Mas eu acho que têm outras situações que também não acontece. Você vai lá, faz um monte de coisa, mas você não volta para ver os benefícios e os malefícios que resultaram. Você sabe que têm ações que são muito bem intencionadas, mas nem sempre elas podem trazer resultados positivos. Têm ações que são bem intencionadas, bem articuladas, mas no seu âmbito e na sua visão, quando você implementa naquela comunidade, você descobre que têm inúmeros resultados negativos. Eu acho que isso é uma dimensão que deve preocupar, sim, mas eu não vejo ainda que seja uma coisa que não está esgotada. Tem muita coisa ainda que vai dar consistência ao programa. Ainda estamos muito recente. (Entrevista 12)

Para Ashley *et al.* (2002), dois aspectos podem ser analisados como parte da responsabilidade pública das empresas em sua continuidade. O primeiro é a existência de um planejamento de longo prazo, em que o cumprimento da responsabilidade social seja um item prioritário. Nesse planejamento estaria previsto um plano de medição, como a existência de auditoria social. O segundo aspecto é a condução dos processos de sucessão na empresa, que está ligado a sua sobrevivência a longo prazo.

Concluindo o ciclo de gerenciamento social, Melo Neto e Froes (1999) ressaltam que a avaliação é a etapa final do ciclo de gerenciamento. Consiste na comparação entre os resultados previstos em termos de objetivos e metas com os resultados efetivamente alcançados durante e após a realização do plano, programa ou projeto. Neste contexto, pode-se conferir um roteiro de análise dos elementos definidores de um ciclo de gerenciamento social:

Identificada a carência, tem início a análise da população e dos principais características socioeconômicas, demográficas e culturais. Em seguida, procede-se à identificação e análise do serviço social básico relacionado à carência existente. Seu custo *per capita*, seu nível de abrangência, suas entidades provedoras, formas de prestação de serviço, relações ótimas de desempenho e índices desejáveis de atendimento. A prestação deste serviço elimina e atenua o estado de carência da população alvo do projeto social. (MELO NETO & FROES, 1999, p.32)

As verdadeiras empresas-cidadãs exercem sua responsabilidade em caráter permanente, com programas e projetos sociais próprios, por meio de ações de filantropia, de assistência social e de fomento ao desenvolvimento social. Observar e avaliar constantemente os percursos e desvios dos planos estabelecidos é uma tarefa tão útil quanto necessária.

## 9. CONSIDERAÇÕES FINAIS

**Com base no modelo proposto pode-se analisar a FUCAPI sob três enfoques:**

1º) A orientação que a FUCAPI vem imprimindo às ações de responsabilidade social voltadas para seu público interno está na esfera da **Responsabilidade Social**, migrando para uma postura de **Sensibilidade Social**. Constatamos pelo estudo que a FUCAPI está fazendo um levantamento das suas políticas internas com o intuito de verificar a viabilidade de implantar a norma SA 8000, a qual tem como base as Convenções da Organização Internacional do Trabalho, a *Declaração Universal dos Direitos Humanos* e a *Convenção das Nações Unidas sobre os Direitos da Criança*. Com a certificação, a empresa demonstra seu comprometimento com a garantia dos direitos dos trabalhadores. Ainda neste contexto; podemos conferir o trabalho minucioso que a Fundação está realizando para poder publicar o seu 1º Balanço Social em 2005, referente a sua atuação em 2004. O Balanço Social é um demonstrativo sobre o conjunto de informações relativas a projetos, benefícios e ações sociais dirigidas a funcionários, investidores, analistas de mercado e comunidade. É importante ressaltar que este instrumento visa dar transparência às atividades das empresas, o qual deve apresentar os projetos efetivamente realizados e ser resultado de um amplo processo participativo que envolve a comunidade interna e a externa.

2º) No campo da **Abordagem da Responsabilidade Social** (reação social), a empresa tem promovido projetos com o apoio de agências governamentais para o desenvolvimento sustentável da região amazônica, as quais transformam a realidade e melhoram a qualidade de vida do homem, constituindo uma forma de exercitar a sua missão precípua: ser uma Fundação. A principal característica das organizações do Terceiro Setor é a sua finalidade

social; ou seja, são resultados eficazes de suas ações perante os cidadãos. Corroborando com a análise, Camargo *et al.* (2001) enfatizam que o Terceiro Setor desenvolve ações de responsabilidade social que resgatam os déficits sociais decorrentes das atividades públicas e privadas, reequilibrando as condições para a satisfação das necessidades empresarias e humanas.

3º) No campo da **Sensibilidade Social** (adaptação proativa), as ações sociais desenvolvidas pela FUCAPI, na comunidade do entorno possuem um caráter altruístico, pois as ações não estão envolvidas ao *core business* da instituição. A FUCAPI é uma organização pertencente ao Terceiro Setor, o qual necessariamente é uma área de negócio, na qual o lucro não é almejado. Entretanto, o não provimento de lucro não elimina, *a priori*, a possibilidade de existir excedente financeiro, mas obriga a que esse excedente seja reinvestido integralmente na própria organização. Ao gerar superávit, essas organizações provêm suas auto-sustentabilidades. A empresa com sensibilidade social procura ativamente por envolvimento na comunidade e encoraja seus funcionários a fazerem o mesmo. Muito esforço é dedicado à conscientização social.

#### **Diante das considerações finais, algumas recomendações são apresentadas:**

- Questão de fundamental importância para o desenvolvimento da responsabilidade social numa organização é o público interno, ou seja, as pessoas que formam a organização. Sem a participação e o engajamento do público interno não há responsabilidade social, pois são estas pessoas que expressam na prática os valores e princípios da empresa. A estratégia sugerida consiste em criar mecanismos de gestão participativa, como grupos de estudo ou reuniões, envoltos ao tema responsabilidade social. Formar uma cultura de participação, promovendo o conhecimento mútuo, reduz resistências de ambas as partes e viabiliza práticas de maior alcance social.
- Sugere-se como estratégia para a empresa pesquisada a formação de um núcleo no organograma organizacional, vinculado à Diretoria Executiva, com o objetivo de gerir o programa de responsabilidade social, por meio de um sistema efetivo de planejamento, implementação, execução e avaliação das ações sociais executadas, para assim manter a qualidade das atividades.

- Outra recomendação seria criar um Programa de Voluntariado. Os funcionários que desenvolvem trabalhos voluntários são mais produtivos e sentem-se mais motivados pelo fato de estarem realizando ações de interesse público. As pessoas passam a reconhecer-se mutuamente por outros papéis além daqueles que executam pela formalidade das funções que exercem, e criam, a partir destas oportunidades, novas formas de relacionamento que enriquecem sua sociabilidade.

- Outro critério refere-se às relações com trabalhadores terceirizados. Disseminar seus valores entre as empresas terceirizadas e monitorar seu desempenho social pode representar um tratamento mais justo a estes trabalhadores. Além disto, a empresa socialmente responsável pode colaborar com seus trabalhadores temporários e terceirizados, incluindo-os em suas políticas de recursos humanos. Finalmente, mediante a disponibilização de informações e treinamentos, sustentação de relações estáveis e duradouras, e a utilização de critérios que estimulem seu envolvimento em projetos sociais e ambientais, apoiar o desenvolvimento de fornecedores é um eixo que permite contribuir para o crescimento e melhoria gerencial.

As propostas expressas neste item são alternativas para que a Fundação construa sua responsabilidade social de acordo com os conceitos e práticas que vêm sendo discutidos na atualidade.

**O presente estudo instigou novas reflexões que poderão ser exploradas em pesquisas futuras, como segue:**

- Conhecer melhor as dificuldades e as facilidades para implementar a Responsabilidade Social nas empresas.

- As formas de atuação social das empresas que realizam programas de responsabilidade social variam de acordo com o tipo de organização.

Nos últimos anos, o planeta e o homem vêm sofrendo tantas e tão alarmantes ameaças. As agressões ao meio ambiente trazem mudanças climáticas que poderão provocar danos irreparáveis e que serão sentidos por nós já neste século. Grande parcela da população, no Brasil e no mundo, enfrenta fome, doenças e desemprego, não tem acesso à educação e à cultura, e vive em condições extremamente precárias. São problemas reais, difíceis de ser

combatidos, e que só poderão ser contornados se houver conscientização e mobilização. Nesta perspectiva, refletimos sobre quem deveria ser o protagonista desta história. As organizações do Terceiro Setor, os consumidores, as comunidades, as próprias empresas, os profissionais, o Estado? Não seria mais eficiente se todos fossem os agentes desta transformação? Sim, todos, conscientes e convictos de seu papel e engajados na construção do projeto de sociedade que se almeja.

As empresas e seus líderes têm um papel fundamental diante deste cenário. Em poder das corporações está o capital, a capacidade de gestão dos recursos e, sobretudo, um extraordinário estoque de talentos, um fator decisivo em qualquer processo de transformação. Sob essa ótica do compromisso social, buscamos constatar o tipo de orientação mais adequado às questões sociais que a Fundação Centro de Análise, Pesquisa e Inovação Tecnológica (FUCAPI) tem demonstrado, por meio de suas ações sociais. Surge a concepção de responsabilidade social empresarial, que se constitui em algo eminentemente novo, cujo movimento e ações apontam grandes perspectivas de crescimento. Para desempenhar esse papel, é preciso que o mundo corporativo siga alguns passos elementares, os quais podemos aferir mediante o estudo de caso aqui apresentado, como segue:

A responsabilidade social está presente na estratégia organizacional definida pela instituição, por meio da declaração de sua missão: o compromisso da FUCAPI com o desenvolvimento da Região Amazônica é reforçado por meio da filosofia que orienta suas ações, a qual está alicerçada nos campos educacional e tecnológico.

A liderança é a base da atuação orientada para a responsabilidade social. Sem o comprometimento da liderança, esta não passaria de um discurso distante da prática. Evidenciamos o comprometimento da Diretora Executiva da Fundação para que a responsabilidade social seja absorvida na cultura da Instituição. A responsabilidade social não está circunscrita a nenhuma área ou setor específico, mas é composta por uma comissão constituída por dez colaboradores, eleitos pela diretora, responsáveis por gerir o Programa de Responsabilidade Social, estando diretamente ligada à Diretoria Executiva.

Os valores éticos se configuraram como uma ferramenta importante na gestão empresarial, transformando-se num valioso indicador para que as lideranças e colaboradores tomem decisões condizentes com as metas e convicções da Instituição. Podemos notar que a FUCAPI

procura desenvolver posturas éticas na tomada de suas decisões e que existem valores que permeiam as relações de trabalho, os quais, entretanto, não estão expressos num código de ética e são disseminados entre o público interno esporadicamente.

A atuação da Fundação na prática da responsabilidade social desdobra-se em ações internas e externas. As ações internas estão embasadas em programas que envolvem a qualidade de vida, educação e integração dos funcionários. Estas ações não aparecem fragmentadas uma das outras, mas, sim, interligadas como pontos-chaves de um objetivo maior, que é a valorização do ser humano. A Fundação concede aos colaboradores e seus familiares plano de saúde e plano odontológico, mas conferimos que o investimento contínuo em programas de capacitação e qualificação é o ponto de maior relevância demonstrado pela gestão da Instituição. A FUCAPI respeita a legislação nacional que proíbe a contratação de crianças e adolescentes, bem como realiza o Programa de Controle Médico e Saúde Ocupacional (PCMSO) e a Semana Interna de Prevenção de Acidentes (SIPAT).

As ações de responsabilidade social da empresa, se bem gerenciadas, podem auxiliar na construção de uma forte ligação com as comunidades de entorno. A empresa que quer atuar nesta área precisa conhecer a comunidade na qual está inserida e descobrir suas necessidades. Identificar parceiros e lideranças comunitárias, instituições e órgãos públicos, é tarefa importante para definir com maior sustentabilidade suas estratégias de ação comunitária e para construir redes de parcerias com os agentes locais. Neste contexto, conferimos que a Fundação, vista como parte da comunidade na qual está inserida, tem responsabilidades quanto ao seu bem-estar, respondendo às necessidades e fortalecendo laços. Identificamos, nesse sentido, que foi realizado na comunidade do entorno da FUCAPI o “I Censo Demográfico do Bairro Lagoa Verde”. A pesquisa forneceu informações socioeconômicas da maior relevância, que nortearam os projetos nas áreas educacional, cultural e recreativa, que estão inseridos no Programa de Responsabilidade Social do ano de 2004. As metodologias utilizadas pela Fundação para suas ações sociais eram definidas em comunhão com os líderes comunitários, diretores das escolas municipais e estaduais e líderes religiosos, o que demonstra uma clara inclusão social. Constatou-se que as ações de responsabilidade social desenvolvidas para a comunidade não possuem um caráter assistencial, mas sim de desenvolvimento do ser humano. Os focos principais dos programas de atuação social externa da Fundação estão centrados na Educação. Também foram realizadas atividades de cunho recreativo e social. O projeto de responsabilidade social da Fundação do ano de 2004 está

inserido no seu planejamento estratégico, cujos projetos sociais estão baseados no I Censo. Porém, foi identificado que não há uma sistemática de avaliação das ações realizadas na comunidade.

Embora não possua um programa de voluntariado estruturado, a FUCAPI disponibiliza e incentiva os funcionários a atuarem em projetos comunitários que desenvolve; durante o horário de trabalho.

Os processos de comunicação são fundamentais para a divulgação e a disseminação das práticas de responsabilidade social. A comunicação interna na Fundação é feita por meio de jornal interno, e-mail, portal do conhecimento e campanhas. Entretanto, foi evidenciado que esta prática não está sendo eficaz para a divulgação e disseminação da consciência da responsabilidade social, pois a participação dos colaboradores nas ações realizadas nos meses de agosto a dezembro de 2003 foi muito reduzida, restringindo-se a um grupo seletivo de funcionários.

Os gestores possuem um entendimento adequado do tema, estabelecendo relações entre políticas de gestão da responsabilidade social interna e externa. Isto ficou demonstrado nos relatos das ações práticas que estão sendo desenvolvidas nas empresas e que vão ao encontro das apresentadas na literatura recente.

Somos uma sociedade que prima pelo fosso entre ricos e pobres. Ignoramos que a concentração de renda é o indicador fiel da violência. Por que não reverter a situação com a prevenção, gerando igualdade de oportunidades e condições de vida digna? O Brasil pode tentar acabar com a miséria. Basta que haja uma decisão política no sentido de um conjunto articulado e planejado entre governo e sociedade. Mas qualquer projeto de combate à miséria terá êxito se os próprios excluídos se tornarem autores de sua ação libertadora. Eles devem ser sujeito, e não objeto das ações. Não adianta fazer algo por eles. É fundamental que eles tomem parte ativa no processo. Eles começam a ganhar auto-estima, a sair de uma condição de passividade para acreditar e lutar pela mudança da própria vida e da vida da sua comunidade. Essa é a maior revolução de que o Brasil precisa. E os excluídos são capazes disso e de muito mais. Necessitam apenas de capacitação, orientação e acompanhamento. Só assim poderão recuperar o valor humano latente.

Ao adotar uma gestão socialmente responsável, uma empresa incorpora valores essenciais para se tornar admirada, para oferecer um novo sentido à vida dos seus dirigentes e colaboradores e para se constituir numa importante parceira no esforço de ajudar a preservar o nosso planeta e construir uma sociedade economicamente próspera, sustentável, socialmente justa e solidária.

Deve-se ressaltar que o presente estudo apresenta algumas limitações. A pesquisa envolveu apenas uma parte dos *stakeholders* limitando-se a levantar alguns aspectos importantes quanto à percepção dos demais funcionários. Não identificou a percepção das comunidades assistidas com os programas sociais desenvolvidos pela Fundação nem as limitações inerentes aos métodos de análise.

## 10. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ADVB – Associação dos dirigentes de vendas do Brasil. Instituto ADVB de Responsabilidade Social. Disponível em [www.advbfbm.org.br](http://www.advbfbm.org.br), consultado em junho/2003.

ASHLEY, P. A. **Do consumo responsável para a produção responsável**: redirecionando a perspectiva de mudança para a responsabilidade social empresarial. Rio de Janeiro, 2000. Projeto de Tese de Doutorado – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

ASHLEY, Patrícia A. et al. **Ética e responsabilidade social nos negócios**. São Paulo : Saraiva, 2002.

BARBOSA, Livia. **Igualdade e Meritocracia. A ética do desempenho nas sociedades modernas**. Rio de Janeiro : Editora FGV, 1999.

BARDIN, Lawrence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977

BETHLEM, Agriola. **Estratégia empresarial: conceitos, processos e administração estratégica**. São Paulo : Atlas, 1998.

BONFIM, D. **Pedagogia no treinamento. Rio de Janeiro** : Quality Mark Editora, 1995.

BORGER, F. G. **Responsabilidade social: efeitos da atuação social na dinâmica empresarial**. Tese (Doutorado de Administração) – Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo : Universidade de São Paulo, 2001.

BUENO, E.B.; SERPA, P.T.; SENA, R.B.; OLIVEIRA, R.J.B.; SOEIRO, S. **A responsabilidade social e o papel da comunicação. In. Responsabilidade social das empresas: a contribuição das universidades**. São Paulo : Peirópolis, 2002.

CAMARGO, Mariângela Franco de.; SUZUKI, Fabiana Mayumi.; UEDA, Mery.; SAKIMA, Ricardo Yuzo.; GHOBRI, Alexandre Nabil. **Gestão do terceiro setor no Brasil**. São Paulo : Futura, 2001.

CARDOSO, A. e SILVA, D. **A responsabilidade social como uma atitude estratégica de gestão**. Caderno de Administração, São Paulo : FEA/PUC, nº 3, março 2000. p.89-100.

CERTO, Samuel. C. & PETER, J. P. **Administração estratégica**. São Paulo : Makron Books, 1993.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração, teoria processo e prática**. . São Paulo : Makron, 2000.

\_\_\_\_\_ **Teoria geral da administração**. São Paulo : Campus, 1994.

DAFT, Richard L. *Administração*. Tradução. 4. ed. Rio de Janeiro: Ed. LTC, 1999.

DEMAJOROVIC, Jacques. **Sociedade de Risco e Responsabilidade Socioambiental: Perspectivas para a educação corporativa**. Tese de doutorado apresentada à Faculdade de Educação da Universidade de São Paulo. USP : São Paulo, 2000.

DINIZ, A.F., GONÇALVES, E.L., CAMPOS, F., FERNANDES, L.C., MINDLIN, S.E., PROENÇA, S.V. **Postura de empresa voltada para o cliente: conscientização e comprometimento. PGA**, Programa de gestão avançada: temas para a excelência – Fundação Dom Cabral. Rio de Janeiro: Qualitymark ed., 1993.

DIXIT, Avinash e NALEBUFF, Barry. **Pensando estrategicamente**. São Paulo: Atlas, 1993.

DONNELLY, James H. GIBSON, James L. IVANCEVICH, John M. *Administração princípios de gestão empresarial*. 10 ed. Portugal: Ed. McGraw-Hill, 2000.

DUARTE, Gleuso Damasceno; DIAS, José Maria. **Responsabilidade social: A empresa hoje**. São Paulo : Livros Técnicos e científicos editora S.A., 1986. Fundação Assistencial Brahma.

DRUCKER, Peter. *Fator humano e desempenho: o melhor de Peter Drucker sobre administração*. São Paulo: Pioneira, 2002.

EXAME. **Guia de boa cidadania corporativa**. Retratos da cidadania – São Paulo, Revista Exame, Abril, Parte integrante da Edição 728, ano 34, 2000.

EZZY, Douglas. *Qualitative Analysis: Practice and innovation*. Routledge, London, 2002.

FERREL, Linda; FRAEDRICH, John; FERREL, O.C. **Ética empresarial**. 4.ed. Rio de Janeiro : Reichmann & Affonso Editores, 2001.

FLISCHMANN, Adalberto A & ALMEIDA, Martinho. **Planejamento estratégico na prática**. Rio de Janeiro : Atlas, 2002.

FRANCO, H. **Estrutura, análise e interpretação de balanços: de acordo com a nova lei das S.A.** 14.ed. São Paulo : Atlas, 1980.

FRIEDMAN, Milton. **Capitalismo e liberdade**. 2. Ed. São Paulo: Nova Cultural, 1985.

FUNDAÇÃO CENTRO DE ANÁLISE, PESQUISA E INOVAÇÃO TECNOLÓGICA/FUCAPI. **Estatuto da Fundação Centro de análise, Pesquisa e Inovação Tecnológica/FUCAPI**. Manaus: FUCAPI, 2001.

FUNDAÇÃO CENTRO DE ANÁLISE, PESQUISA E INOVAÇÃO TECNOLÓGICA/FUCAPI. **Manual da Qualidade - FUCAPI**. Manaus: FUCAPI, 2001.

FUNDAÇÃO CENTRO DE ANÁLISE, PESQUISA E INOVAÇÃO TECNOLÓGICA/FUCAPI. FUCAPI: criação e desenvolvimento. Departamento de Desenvolvimento de Recursos Humanos e Cooperação Técnica/DERCO. Divisão de Difusão e Divulgação Científica e Tecnológica/DITEC. Manaus: FUCAPI, 1989.

FUNDAÇÃO CENTRO DE ANÁLISE, PESQUISA E INOVAÇÃO TECNOLÓGICA/FUCAPI. **In FUCAPI: informativo da FUCAPI**. Manaus, ano II, n.13, jan./mar.2001a.

FUNDAÇÃO CENTRO DE ANÁLISE, PESQUISA E INOVAÇÃO TECNOLÓGICA/FUCAPI. **In FUCAPI: informativo da FUCAPI**. Manaus, ano II, n.16, dez.2001c. Edição especial.

FUNDAÇÃO CENTRO DE ANÁLISE, PESQUISA E INOVAÇÃO TECNOLÓGICA/FUCAPI. **In FUCAPI: informativo da FUCAPI**. Manaus, ano II, n.17, Março. 2002d.

**FUNDAÇÃO CENTRO DE ANÁLISE, PESQUISA E INOVAÇÃO TECNOLÓGICA/FUCAPI.** *In FUCAPI: informativo da FUCAPI.* Manaus, ano II, n.19, out./nov. 2002e.

**FUNDAÇÃO CENTRO DE ANÁLISE, PESQUISA E INOVAÇÃO TECNOLÓGICA/FUCAPI.** *In FUCAPI: informativo da FUCAPI.* Manaus, ano II, n.18, abril/junho. 2002f.

**FUNDAÇÃO CENTRO DE ANÁLISE, PESQUISA E INOVAÇÃO TECNOLÓGICA/FUCAPI.** **Relatório de Atividades - FUCAPI.** Manaus: FUCAPI, 2003.

**FUNDAÇÃO CENTRO DE ANÁLISE, PESQUISA E INOVAÇÃO TECNOLÓGICA/FUCAPI.** *In FUCAPI: informativo da FUCAPI.* Manaus, ano II, n.22, Setembro. 2003a.

**FUNDAÇÃO CENTRO DE ANÁLISE, PESQUISA E INOVAÇÃO TECNOLÓGICA/FUCAPI.** *In FUCAPI: informativo da FUCAPI.* Manaus, ano II, n.23, Dezembro. 2003b.

**FUNDAÇÃO CENTRO DE ANÁLISE, PESQUISA E INOVAÇÃO TECNOLÓGICA/FUCAPI.** *In FUCAPI: informativo da FUCAPI.* Manaus, ano III, n.24, Março. 2004.

GEERTZ, Clifford. **A interpretação das culturas.** Rio de Janeiro : Zahar Editores, 1978.

GIFE. Grupo de Instituto Fundações e Empresa - Brasil. (2001). **Investimento social privado no Brasil.** Disponível em: <[http:// www.gife.org.br/ investimento.asp](http://www.gife.org.br/investimento.asp)>. Acesso em 10 setembro de 2002.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo : Atlas, 2002.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, nº 2, pp. 57-63, março-abril de 1995.

GONÇALVES, E. Lima (Org.). **Balanco social da empresa na América Latina.** Livraria Pioneira Editora, São Paulo, 1980.

GUIMARÃES, Heloísa Werneck Mendes. Responsabilidade social da empresa: uma visão histórica de sua problemática. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 24, n° 4, p. 211-219, out./dez. 1984.

ÍBIDE, Mário. A adoção de ações sociais causa retorno intangível para as organizações. **In Valor Econômico**. Empresa & Comunidade. Ano 2. N° 412. dez./2001.

**INSTITUTO BRASILEIRO DE ANÁLISE SOCIAIS E ECONÔMICAS**. Rio de Janeiro. Disponível em: <<http://www.ibase.org.br>>. Acessos entre: jan. 2003 a mar. 2004.

**INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL**. São Paulo. Disponível em: <<http://www.ethos.org.br>>. Acessos entre: jan. 2003 a jun. 2003.

IOSCHPE, E. (org.) **3º Setor** – desenvolvimento social sustentado. Rio de Janeiro: Paz Terra, 1997.

KANAANE, Roberto. **Comportamento humano nas organizações: o homem rumo ao século XXI**. 2.ed. São Paulo : Atlas, 1999.

KANITZ, Stephen. **O importante é começar**. In **Revista Veja – Guia para fazer o bem. Edição especial**, ano 34. n° 51, Dez./2001 - Editora Abril, 2001.

KOTLER, P. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 2. ed. São Paulo : Atlas, 1993.

KRIPPENDORFF, Klaus. **Content analysis: an introduction to its methodology**, SAGE-UK, 1981.

LAKATOS, Eva Maria & MARCONI, Marina de Andrade. **Sociologia Geral**. 7. ed. São Paulo : Atlas, 1999.

LEISINGER, Klaus M., SCHMITT, Karin. **Ética empresarial**. Rio de Janeiro : Vozes, 2001.

LEVY, Alberto R. **Competitividade Organizacional** – tradução Adolpho Carlos von Randow; revisão técnica Idalberto Chiavenato. São Paulo: Makron, McGraw-hill, 1992.

MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de Marketing**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARCONI, Marina & LAKATOS, Eva. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. 5. ed. São Paulo : Atlas, 2002.

MARTINELLI, A.C. **Desenvolvimento social sustentável**. Rio de Janeiro : Paz e Terra, 1997.

MATTELART, Armand. **Comunicação – mundo: história das idéias e estratégias**. Petrópolis : Vozes, 1994.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Introdução à administração**. 5.ed.ver.e ampl. São Paulo : Atlas, 2000.

MCINTOSH, Malcolm & LEIPZIGER, Deborah & JONES, Keith & COLEMAN, Gill. **Cidadania corporativa; estratégias bem-sucedidas para empresas responsáveis**. Rio de Janeiro : Qualitymark, 2001.

MEGGINSON, Leon C., MOSLEY, Donald C., PIETRI JR, Paul H. **Administração conceitos e aplicações**. Trad. Maria Isabel Hopp. 4. ed. São Paulo : Harbra, 1998.

MELLO, Guiomar Namó de. **Cidadania e competitividade: desafios educacionais do terceiro milênio**. São Paulo : Cortez, 2002.

MELO NETO, F. P. & FROES, C. **Responsabilidade social & cidadania empresarial: a administração do terceiro setor**. Rio de Janeiro : Qualitymark, 1999.

\_\_\_\_\_. **Gestão da responsabilidade social corporativa: o caso brasileiro**. Rio de Janeiro : Qualitymark, 2001.

MELO, Regina & OLIVEIRA, Maria Katherine Santos de. Redes solidárias e mercado justo: alternativas para a planetariedade sustentável. **In Revista T&C Amazônia**. Manaus, N° 3, Dezembro de 2003.

MIRANDA, Gabriela P. M. Responsabilidade social corporativa e marketing social: reflexão para um novo tempo. **In Responsabilidade social das empresas: a contribuição das universidades**. São Paulo : Peirópolis, 2002.

MONTANA, Patrick e CHARNOV, Bruce. **Administração**. São Paulo : Saraiva, 1998.

MOREIRA , Joaquim Manhães. **A ética empresarial no Brasil**. São Paulo : Pioneira, 1999.

MORGAN, GARETH. **Imagens da Organização**. Tradução de Cecília WhitakerBergamini, Roberto Coda. Atlas, São Paulo, 1996.

MORGAN, George A. e GRIEGO, Orlando V. *Easy Use and Interpretation of SPSS for Windows: answering research questions with statistics*. Mahwah, New Jersey: Lawrence

OLIVEIRA, José Arimatés de. **Responsabilidade social em pequenas e médias empresas**. **Revista de Administração de Empresas**. V. 24, n° 4, p.203-210, out./dez.1984.

OLIVEIRA Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento Estratégico** : Conceitos, Metodologia a Práticas. 17. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

OLIVEIRA, Roberto Guena & ALDRIGHI, Dante Mendes. **Governança corporativa: para quem e para que?** FIPE. Informações. Vol. 240. São Paulo, Set 2000.

PINSKY, Jaime & PINSKY, Carla Bassanezi (orgs.). **História da cidadania**. São Paulo : Contexto, 2003.

PINTO, Marcelo de Rezende. **A cidadania corporativa como orientação de marketing: um estudo empírico no setor varejista**. Dissertação (Mestrado de Administração) – Departamento de Administração da Faculdade de Ciências Econômicas - CEPEAD. Belo Horizonte: Universidade Federal de Minas Gerais, 2003.

ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento organizacional** – Tradução técnica Reynaldo Marcondes. 9. ed. São Paulo : Prentice Hall, 2002.

\_\_\_\_\_, Stephen P. **Administração mudanças e perspectivas.** São Paulo : Saraiva, 2002.

ROSENBURG, Cynthia. **O trabalho compartilhado.** In *Revista Exame – Guia de boa cidadania corporativa.* Parte integrante da edição 728. Editora abril, 2000.

ROZENTHAL, E. **Psicanálise e pensamento da representação: Crítica, vínculo e ruptura. Agora – estudos em Teoria Psicanalítica.** Rio de Janeiro, v. III, n° 1, janeiro-junho de 2000.

SANTOS, Isa Assef. FUCAPI: 21 anos de tecnologia na Amazônia. In **Revista T&C Amazônia.** Manaus, N° 3, Dezembro de 2003.

SANTOS, Marcelo. A grande rede do bem. In **Revista EXAME,** Guia de boa cidadania corporativa editora abril, Editora Abril, 2000.

SCHARF, Regina. Empresas conquistam certificação social. In **Gazeta Mercantil,** 07/12/2003

SERÁFICO, José. **Métodos e técnicas de pesquisa aplicados à administração.** Editora da Universidade do Amazonas, 1996.

SILVA, Edna Lúcia da. **Metodologia de pesquisa e elaboração de dissertação** – Edna Lúcia da Silva, Estera Muszkat Menezes, Florianópolis, Laboratório de Ensino a distância da Universidade Federal de Santa Catarina, 2000.

SROUR, Robert Henry. **Ética Empresarial.** Rio de Janeiro : Campus, 2000.

\_\_\_\_\_. **Poder, cultura e ética nas organizações.** Rio de Janeiro: Campus, 1998.

STONER, J. A. F. & FREEMAN, R. E. **Administração.** Rio de Janeiro: Editora Prentice Hall do Brasil Ltda, 1985.

TAMAYO, Álvaro; GONDIM, Maria das Graças Catunda. Escala de valores organizacionais. São Paulo: **Revista de Administração,** v.31, n.2, p.62-72, abril/junho 1996.

TEODÓSIO, A. S. S. **Construindo planos estratégicos de cidadania empresarial.** In: Memórias do XIII Congresso Latino Americano de Estratégia, p. 83-85, abr2000.

TINOCO, João Eduardo Prudêncio. **Balço Social – Uma abordagem da Transparência e da Responsabilidade Pública das Organizações.** São Paulo: Atlas, 2001.

THOMPSON Jr. Arthur A.; STRICKLAND. A. J. **Planejamento estratégico: elaboração e implementação e execução.** Tradução de Francisco Roque Monteiro Leite. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

TOLDO, Mariesa. Responsabilidade social empresarial. **In. Responsabilidade social das empresas: a contribuição das universidades.** São Paulo : Peirópolis, 2002.

TORQUATO DO REGO, F. G. **Cultura, poder, comunicação e imagem: fundamentos para a nova empresa.** São Paulo : Pioneira, 1991.

TORRES, Ciro. **O balanço social das empresas no Brasil : um levantamento inicial.** IBASE, Rio de Janeiro. Disponível em: <<http://www.ibase.org.br>>. Acesso em fevereiro de 2004.

TRIVIÑOS, Augusto. **Introdução à pesquisa em ciências sociais : a pesquisa qualitativa em educação.** São Paulo: Atlas, 1987.

VASSALO Cláudia. Um novo modelo de negócios. **Exame, suplemento Guia de Boa Cidadania Corporativa.** v. 728, p.8-11. 2000.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 4. ed. São Paulo : Atlas, 2003.

**VEJA, Guia para fazer o bem editora abril** – Edição especial, ano 34. n° 51, Dez./2001 - Editora Abril, 2001.

VINHA, V. Stakeholders Approach: Novo paradigma operacional. In: **Congresso Nacional de Excelência em Gestão**, 1, 2002, Niterói. **Anais...**, Rio de Janeiro: Universidade Federal Fluminense, novembro, 2002. p.1-12

VALLS, Alvaro Luiz Montenegro. **O que é ética?** , Brasiliense, 1994

VÁSQUEZ, Adolfo. Sanchez. *Ética*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1997.

VIEIRALVES, Evandro L. de Xerez. Tecnologia e floresta – um exemplo de cooperação. **In Revista T&C Amazônia**. Manaus, N° 3, Dezembro de 2003.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 2. ed.. Porto Alegre: Bookman, 2001.

## ANEXO A – Roteiro de Entrevista

### UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS - UFMG INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

1. A missão da FUCAPI é: “O compromisso primeiro da FUCAPI é com o desenvolvimento da região. Sua contribuição potencial configura-se, de modo particular, através das dimensões tecnológica e educacional desse desenvolvimento”. Quais são as estratégias para que essa missão seja desenvolvida?
  
2. A visão da FUCAPI é: “A FUCAPI pretende ser uma instituição nacional e internacionalmente reconhecida pelo comprometimento com o desenvolvimento regional, tendo seu nome associado a questões no âmbito da tecnologia, educação e inovação”. Quais são as ações que a FUCAPI está desenvolvendo para que essa visão seja concretizada?
  
3. A FUCAPI estabelece valores, que, praticados, fortalecem a Instituição através de um ambiente com condições mais favoráveis ao desenvolvimento pessoal e à realização profissional de cada um. Poderias relatar como são desenvolvidos os valores abaixo:
  - a) A organização deve proporcionar o crescimento profissional e, como consequência, contribuir para o desenvolvimento das pessoas que nela trabalham.
  - b) O ambiente deve ser amistoso e criativo, alicerçado em relações éticas.
  - c) O conhecimento é um recurso precioso que, ao ser conquistado, deve ser utilizado na construção do bem comum;
  - d) Toda atividade que mereça ser executada deve ser bem executada.
  - e) A organização deve demonstrar seu compromisso social, bem como estimular seus colaboradores a assim também proceder.
  
4. Como a FUCAPI define responsabilidade social? Como tu defines responsabilidade social?
  
5. Devido a esta resposta, quais são as ações que se caracterizam como responsabilidade social interna?

6. Devido a esta resposta, quais são as ações que se caracterizam como responsabilidade social externa?
7. Qual dessas ações representa uma qualidade de vida para a população e quais aquelas que têm um desenvolvimento sustentável para a comunidade?
8. A FUCAPI, além de promover a qualificação da mão-de-obra do seu entorno, tem por objetivo dispor desses profissionais especializados para realizarem alguma tarefa para a Fundação?
9. Realizar ações sociais faz parte do planejamento estratégico da Fundação?
10. Qual é o setor responsável pela condução dos projetos sociais desenvolvidos? Qual é o seu grau de autonomia e importância?
11. Quais foram os motivos que levaram a FUCAPI investir em responsabilidade social?
12. A FUCAPI divulga ao público externo as ações sociais desenvolvidas?
13. Caso afirmativo, quais são os meios ou instrumentos utilizados? Caso negativo, explique o porquê:
14. Quais seriam os resultados esperados pela FUCAPI, através do desenvolvimento dessas ações?
15. A FUCAPI participa de algum prêmio social?
16. Qual é o tipo de recursos que a FUCAPI disponibiliza para realização das obras sociais?
17. Qual é a metodologia adotada pela FUCAPI para a identificação das necessidades da comunidade?
18. Quais são os critérios que a FUCAPI utiliza para priorizar as escolhas das ações sociais?
19. Qual é o segmento populacional favorecido pela ação social da FUCAPI?

20. Quais são os instrumentos de acompanhamento e avaliação que a FUCAPI está utilizando para mensurar o nível de bem-estar social da comunidade após a realização das ações sociais?
21. A FUCAPI busca parceiros para a realização das ações sociais?
22. Como a FUCAPI dissemina a consciência da responsabilidade social nos funcionários?
23. Os funcionários têm conhecimento das atividades sociais promovidas pela FUCAPI? De que forma?
24. A Fundação incentiva a participação dos funcionários na prática das ações sociais? De que forma?

## ANEXO B – Questionário aos Colaboradores

### UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS - UFMG INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

#### QUESTIONÁRIO SOBRE AVALIAÇÃO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL NA FUCAPI

Nome: (Opcional)

---

#### Questões de 1 a 6: Perfil do respondente.

Departamento em que trabalha:

1. ( ) DETEC      2. ( ) DEINF      3. ( ) DEPED      4. ( ) DEADM      5. ( ) DEXEC

Sexo:

1. ( ) Masculino                      2. ( ) Feminino

Estado civil:

1. ( ) Solteiro(a)                      2. ( ) Casado(a)                      3. ( ) Separado(a) judicialmente  
4. ( ) Divorciado(a)                      5. ( ) Viúvo(a)                      6. ( ) Outros

Faixa etária:

1. ( ) Até 24 anos      2. ( ) De 25 a 29 anos      3. ( ) De 30 a 40 anos      4. ( ) Mais de 40 anos

Experiência profissional na FUCAPI:

1. ( ) Tempo de exp. profissional entre 1 e 3 anos      2. ( ) Tempo de experiência profissional entre 3 e 5 anos  
3. ( ) Tempo de exp. profissional entre 5 e 7 anos      4. ( ) Tempo de experiência profissional entre 7 e 9 anos  
5. ( ) Tempo de experiência profissional acima de 10 anos

Formação Escolar

1. ( ) Ensino Fundamental Completo                      2. ( ) Ensino Fundamental Incompleto  
3. ( ) Ensino Médio Completo                      4. ( ) Ensino Médio Incompleto  
5. ( ) Nível Superior Completo                      6. ( ) Nível Superior Incompleto

#### Questões de 7 a 18: Atuação da FUCAPI quanto à responsabilidade social

Segundo Fernando Almeida,

*“Responsabilidade social corporativa é o comprometimento permanente dos empresários de adotar um comportamento ético e contribuir para o desenvolvimento econômico, melhorando, simultaneamente, a qualidade de vida de seus empregados e de suas famílias, da comunidade local e da sociedade como um todo”.*

Conforme o conceito acima, a FUCAPI realiza ações de responsabilidade social voltadas para os seus colaboradores?

1. ( ) Sim                      2. ( ) Não                      3. ( ) Não sei

7.1. Em caso afirmativo, quais?

7.2. Em caso negativo, porquê?

Conforme o conceito acima, a FUCAPI realiza ações de responsabilidade social voltadas para a comunidade externa?

1. ( ) Sim                      2. ( ) Não                      3. ( ) Não sei

8.1. Em caso afirmativo, quais?

8.2. Em caso negativo, porque?

**As questões que seguem só poderão ser respondidas caso você tenha marcado na questão de número oito (8) a resposta de número um (1), SIM.**

Na sua opinião, qual foi o principal motivo que levou a FUCAPI a investir em responsabilidade social? (A questão admite apenas uma resposta.)

- |   |   |
|---|---|
| 1. ( ) Aceitação da sociedade                     | 2. ( ) Imagem institucional mais fortalecida    |
| 3. ( ) Pressão do mercado interno (externo)       | 4. ( ) Maior exposição na mídia                 |
| 5. ( ) Incentivo para dedução no Imposto de Renda | 6. ( ) Reconhecimento empresarial               |
| 7. ( ) Vantagens competitivas                     | 8. ( ) Preocupação com o bem-estar da população |
| 9. ( ) Não sei                                    |   |
| 10. ( ) Outros – especificar :                    |   |

Quem são os públicos externos beneficiados pelas ações sociais realizadas pela FUCAPI? (A questão admite mais de uma resposta.)

- |  |  |
|--|--|
| 1. ( ) O bairro em que ela está inserida | 2. ( ) Comunidades no interior do estado do Amazonas |
| 3. ( ) Comunidades indígenas             | 4. ( ) Em bairros carentes distantes da empresa      |
| 5. ( ) Não sei                           |  |
| 6. ( ) Outros. Especificar               |  |

Os funcionários têm conhecimento das atividades sociais promovidas pela FUCAPI?

1. ( ) Sim                      2. ( ) Não                      3. ( ) Não sei

Em caso afirmativo, de que forma eles são comunicados? (A questão admite mais de uma resposta.)

- |  |  |
|--|--|
| 1. ( ) Por meio de documentos oficiais     | 2. ( ) Por meio de algum sistema interno de rádio e TV |
| 3. ( ) Por meio de informativo da Fundação | 4. ( ) Por meio de e-mail                              |
| 4. ( ) Por meio de intranet                | 5. ( ) Reuniões  |
| 6. ( ) Não sei                             |  |
| 7. ( ) Outros – Especificar:               |  |

De que forma a FUCAPI incentiva a participação dos funcionários nas ações sociais: (A questão admite mais de uma resposta.)

- |   |
|---|
| 1. ( ) Redução de horas de trabalho   |
| 2. ( ) Recompensa aos funcionários com bonificações, certificados, cartas de reconhecimento, etc. |
| 3. ( ) Incentivo financeiro   |
| 4. ( ) Treinamento para desenvolver novas habilidades   |
| 5. ( ) Visitas em instituições ou locais onde pretendem atuar socialmente                         |
| 1. ( ) Não sei  |
| 2. ( ) Outros – especificar:  |

A FUCAPI estabelece 5 (cinco) valores, que, praticados, fortalecem a Instituição através de um ambiente com condições mais favoráveis ao desenvolvimento pessoal e à realização profissional de cada um. Avalie como está a atuação prática da FUCAPI em relação aos valores estabelecidos, conforme as questões de 14 a 18, apresentadas a seguir, marcando-se um “X” na escala de 1 a 5 que segue cada frase:

QUESTÃO	VALOR	OPINIÃO				
		Discordo totalmente. (1)	Discordo mais do que concordo. (2)	Não sei responder. (3)	Concordo mais do que discordo. (4)	Concordo totalmente. (5)
1	A organização proporciona o crescimento profissional e, como consequência, contribui para o desenvolvimento das pessoas que nela trabalham.					
2	O ambiente é amistoso e criativo, alicerçado em relações éticas.					
3	O conhecimento é um recurso precioso que, ao ser conquistado, é utilizado na construção do bem comum.					
4	As atividades praticadas na FUCAPI são bem executadas.					
5	A organização demonstra seu compromisso social, bem como estimula seus colaboradores a assim também procederem.					

## ANEXO C – Tabelas dos questionários aplicados aos colaboradores

Tabela 1  
Departamento em que trabalha

DEPARTAMENTO	FREQUÊNCIA		
	Abs.	%	Acumulada (%)
DETEC	5	29,4	29,4
DEINF	3	17,6	47,1
DEPED	3	17,6	64,7
DEADM	4	23,5	88,2
DEXEC	2	11,8	100
TOTAL	17	100	

Tabela 2  
Sexo

SEXO	FREQUÊNCIA		
	Abs.	%	Acumulada (%)
Masculino	8	47,1	47,1
Feminino	9	52,9	100,0
TOTAL	17	100	

Tabela 3  
Estado Civil

ESTADO CIVIL	FREQUÊNCIA		
	Abs.	%	Acumulada (%)
Solteiro	4	23,5	23,5
Casado	9	52,9	76,5
Divorciado	2	11,8	88,2
Outros	2	11,8	100,0
TOTAL	17	100	

Tabela 4  
Faixa Etária

FAIXA ETÁRIA	FREQUÊNCIA		
	Abs.	%	Acumulada (%)
De 25 a 29 anos	2	11,8	11,8
De 30 a 40 anos	10	58,8	70,6
Mais de 40 anos	5	29,4	100,0
TOTAL	17	100	

Tabela 5  
Experiência Profissional na FUCAPI

EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL	FREQUÊNCIA		
	Abs.	%	Acumulada (%)
Entre 1 e 3 anos	4	23,5	23,5
Entre 3 e 5 anos	1	5,9	29,4
Entre 5 e 7 anos	4	23,5	52,9
Entre 7 e 9 anos	2	11,8	64,7
Acima de 10 anos	6	35,3	100,0
TOTAL	17	100	

Tabela 6  
Escolaridade

ESCOLARIDADE	FREQUÊNCIA		
	Abs.	%	Acumulada (%)
Ensino médio completo	4	23,5	23,5
Ensino médio incompleto	1	5,9	29,4
Superior completo	8	47,1	76,5
Superior incompleto	4	23,5	100,0
TOTAL	17	100	

Tabela 7

A FUCAPI realiza ações de resp. social voltadas para seus colaboradores?

RESPOSTA	FREQUÊNCIA		
	Abs.	%	Acumulada (%)
Sim	12	70,6	70,6
Não	3	17,6	88,2
Não sei	2	11,8	100,0
TOTAL	17	100	

Tabela 7.1

Quais são as ações de resp. Social que a FUCAPI realiza voltadas para seus colaboradores?

AÇÃO	FREQUÊNCIA		
	Abs.	%	Acumulada (%)
Cursos de informática	2	11,8	11,8
Cursos p/ filhos dos colaboradores	8	47,1	58,8
Não é divulgado	1	5,9	64,7
Plano de saúde	1	5,9	70,6
Importância	1	5,9	76,5
Incentivo a pós-graduação	1	5,9	82,4
Doação de alimentos	1	5,9	88,2
Descontos nas mensalidades do CESF	1	5,9	94,1
Descontos	1	5,9	100,0
Cursos p/ comunidade	1	5,9	105,9
Bolsa escola	1	5,9	111,8
Bolsas de estudos	1	5,9	117,6
Auxílio creche	1	5,9	123,5
Transporte	1	5,9	129,4
Alimentação	1	5,9	135,3
TOTAL	23	135,3	

Tabela 7.2

Por que a FUCAPI não realiza ações de resp. social voltadas para seus colaboradores?

RESPOSTA	FREQUÊNCIA		
	Abs.	%	Acumulada (%)
Não existem ações permanentes	1	5,9	5,9
Não sabe se tem	1	5,9	11,8
Só se preocupa em fortalecer a imagem da empresa	1	5,9	17,6
Não é um foco da empresa	1	5,9	23,5
Não responderam	13	76,5	100,0
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100</b>	

Tabela 8

A FUCAPI realiza ações de resp. social voltadas para a comunidades externa?

RESPOSTA	FREQUÊNCIA		
	Abs.	%	Acumulada (%)
Sim	13	76,5	76,5
Não	0	0,0	76,5
Não sei	4	23,5	100,0
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100</b>	

Tabela 8.1

Quais são as ações de resp. social que a FUCAPI realiza voltadas para a comunidade externa?

RESPOSTA	FREQUÊNCIA		
	Abs.	%	Acumulada (%)
Recreação	4	23,5	23,5
Curso de informática	4	23,5	47,1
Treinamentos ou cursos	4	23,5	70,6
Palestras	2	11,8	82,4
Cursos p/ escolas públicas	1	5,9	88,2
São poucas	1	5,9	94,1
Pesq. possibilita desenvolvimento sustentável da comunidade	1	5,9	100,0
Doação de alimentos	1	5,9	105,9
Reuniões de confraternização	1	5,9	111,8
Atividades ligadas a educação	1	5,9	117,6
Visitas culturais	1	5,9	123,5
<b>TOTAL</b>	<b>21</b>	<b>123,5</b>	

Tabela 8.2

Por que a FUCAPI não realiza ações de resp. social voltadas para a comunidade externa?

RESPOSTA	FREQUÊNCIA		
	Abs.	%	Acumulada (%)
Não fui informado	1	5,9	100
Não responderam	16	94,1	
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100</b>	

Tabela 9

Principal motivo que levou a FUCAPI a investir em resp. Social.

MOTIVO	FREQUÊNCIA		
	Abs.	%	Acumulada (%)
Imagem inst. fortalecida	6	35,3	35,3
Pressão do mercado	1	5,9	41,2
Reconhecimento empresarial	1	5,9	47,1
Vantagens competitivas	2	11,8	58,8
Preocupação com bem-estar da população	2	11,8	70,6
Não sei	4	23,5	94,1
Valor	1	5,9	100,0
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100</b>	

Tabela 10

Públicos externos beneficiados pelas ações sociais da FUCAPI.

MOTIVO	FREQUÊNCIA		
	Abs.	%	Acumulada (%)
Bairro em que está inserida	14	82,4	82,4
Não sei	3	17,6	100,0
Público que busca conhecimento e melhoria	1	5,9	105,9
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100</b>	

Tabela 11

Os funcionários têm conhecimento das atividades sociais promovidas pela FUCAPI?

RESPOSTA	FREQUÊNCIA		
	Abs.	%	Acumulada (%)
Sim	11	64,7	64,7
Não	0	0,0	64,7
Não sei	6	35,3	100,0
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100</b>	

Tabela 12

Os funcionários têm conhecimento das atividades sociais promovidas pela FUCAPI?

FORMA DE COMUNICAÇÃO	FREQUÊNCIA		
	Abs.	%	Acumulada (%)
Informativo da Fundação	7	41,2	41,2
E-mail	7	41,2	82,4
Reuniões	7	41,2	123,5
Intranet	7	41,2	164,7
Convites	1	5,9	170,6
Internet	1	5,9	176,5
Não sei	5	29,4	205,9
<b>TOTAL</b>	<b>35</b>	<b>205,9</b>	

Tabela 13

Forma como a FUCAPI incentiva a participação dos funcionários nas ações sociais.

INCENTIVO FUNCIONÁRIOS P/ PARTICIPAR NAS AÇÕES	FREQUÊNCIA		
	Abs.	%	Acumulada (%)
Redução de horas de trabalho	1	5,9	5,9
Recompensas aos funcionários	1	5,9	11,8
Treinamentos p/ desenv. novas habilidades	3	17,6	29,4
Não sei	9	52,9	82,4
Nenhum incentivo foi dado	1	5,9	88,2
Dispensa o funcionário do expediente	2	11,8	100,0
Preocupação com o bem-estar da população	1	5,9	105,9
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>105,9</b>	

Tabela 14

A organização proporciona o crescimento pessoal e, como consequência, contribui para o desenvolvimento das pessoas que nela trabalham.

RESPOSTA	FREQUÊNCIA		
	Abs.	%	Acumulada (%)
Discordo totalmente	2	11,8	11,8
Discordo mais do que concordo	5	29,4	41,2
Não sei responder	1	5,9	47,1
Concordo mais que discordo	4	23,5	70,6
Concordo totalmente	5	29,4	100,0
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100</b>	

Tabela 15

O ambiente é amistoso e criativo, alicerçado em relações éticas.

RESPOSTA	FREQUÊNCIA		
	Abs.	%	Acumulada (%)
Discordo totalmente	0	0	0
Discordo mais do que concordo	5	29,4	29,4
Não sei responder	3	17,6	47,1
Concordo mais que discordo	5	29,4	76,5
Concordo totalmente	4	23,5	100,0
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100</b>	

Tabela 16

O conhecimento é um recurso precioso que, ao ser conquistado, é utilizado na construção do bem comum.

RESPOSTA	FREQUÊNCIA		
	Abs.	%	Acumulada (%)
Discordo totalmente	2	11,8	11,8
Discordo mais do que concordo	2	11,8	23,5
Não sei responder	0	0,0	23,5
Concordo mais que discordo	6	35,3	58,8
Concordo totalmente	7	41,2	100,0
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100</b>	

Tabela 17

As atividades praticadas na FUCAPI são bem executadas.

RESPOSTA	FREQUÊNCIA		
	Abs.	%	Acumulada (%)
Discordo totalmente	2	11,8	11,8
Discordo mais do que concordo	0	0,0	11,8
Não sei responder	0	0,0	11,8
Concordo mais que discordo	11	64,7	76,5
Concordo totalmente	4	23,5	100,0
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100</b>	

Tabela 18

A organização demonstra seu compromisso social, bem como estimula seus colaboradores a assim também procederem.

RESPOSTA	FREQUÊNCIA		
	Abs.	%	Acumulada (%)
Discordo totalmente	2	11,8	11,8
Discordo mais do que concordo	3	17,6	29,4
Não sei responder	1	5,9	35,3
Concordo mais que discordo	7	41,2	76,5
Concordo totalmente	4	23,5	100,0
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100</b>	

## ANEXO D – Tabelas de classificação das entrevistas aplicadas aos líderes

Tabela 1  
Estratégias para alcance da missão

CATEGORIAS	CATEGORIZAÇÃO			KAPPA COHEN			
	Juiz A	Juiz B	A	Valor	Erro p.	T	Sig.
Capacitar os colaboradores	20%	20%	87%	0,58	0,26	2,26	0,02
Fazer o planejamento Estratégico	13%	7%	93%	0,63	0,33	2,64	0,01
Prestar serviços	13%	20%	80%	0,29	0,31	1,14	0,25
Investir na dimensão Educacional	53%	53%	87%	0,73	0,18	2,84	0
Formar parceiras	13%	20%	80%	0,29	0,31	1,14	0,25
Investir em projetos	33%	40%	80%	0,57	0,22	2,24	0,03
Não responderam	20%	13%	93%	0,76	0,22	3,04	0
Outros	0%	20%	80%	---	---	---	---
<b>Total</b>	<b>165%</b>	<b>193%</b>					

Notas: A é o acordo (concordância) entre os dois juizes, isto é, o percentual de respostas classificadas igualmente entre os dois.

Fonte: Tabulação e categorização das entrevistas.

Tabela 2  
Estratégias para o alcance da visão

CATEGORIAS	CATEGORIZAÇÃO			KAPPA COHEN			
	Juiz A	Juiz B	A	Valor	Erro p.	T	Sig.
Buscar reconhecimento da inovação	53%	53%	100%	1	0	3,87	0
Garantir qualidade de ensino	7%	7%	100%	1	0	3,87	0
Obter certificado ISO 9000	13%	13%	100%	1	0	3,87	0
Investir na “ <i>Marca Amazônia</i> ”	7%	0%	93%	---	---	---	---
Capacitar dos colaboradores	33%	20%	73%	0,33	0,25	1,37	0,17
Incentivar à inovação	7%	7%	100%	1	0	3,87	0
Ter a “ <i>Visão de inovação</i> ”	7%	7%	100%	1	0	3,87	0
Formar parcerias	13%	20%	80%	0,29	0,31	1,14	0,25
Buscar reconhecimento nacional	13%	40%	60%	0,06	0,21	0,31	0,76
Buscar reconhecimento internacional	20%	7%	87%	0,44	0,30	2,07	0,04
Realizar planejamento Estratégico	20%	20%	87%	0,58	0,26	2,26	0,02
Tocar o Projeto Design Tropical	20%	53%	67%	0,36	0,18	1,81	0,07
Não responderam	20%	13%	93%	0,76	0,22	3,04	0,00
Outros	0%	13%	87%	---	---	---	---
<b>Total</b>	<b>233%</b>	<b>273%</b>					

Notas: A é o acordo (concordância) entre os dois juizes, isto é, o percentual de respostas classificadas igualmente entre os dois.

Fonte: Tabulação e categorização das entrevistas.

Tabela 3 b  
Estratégias utilizadas para manter um ambiente amistoso

Categorias	CATEGORIZAÇÃO			KAPPA COHEN			
	Juiz A	Juiz B	A	Valor	Erro p.	T	Sig.
Investir em Educação e formação	7%	20%	87%	0,44	0,30	2,07	0,04
Propiciar Relações Éticas	43%	20%	73%	0,44	0,20	2,07	0,04
Cultivar um Ambiente Amistoso e Criativo	47%	40%	80%	0,59	0,21	2,32	0,02
Não responderam	33%	27%	93%	0,84	0,15	3,30	0,00
Outros	0%	33%	100%	---	---	---	---
<b>Total</b>	<b>130%</b>	<b>140%</b>					

Notas: A é o acordo (concordância) entre os dois juizes, isto é, o percentual de respostas classificadas igualmente entre os dois.

Fonte: Tabulação e categorização das entrevistas.

Tabela 3 c  
Estratégias utilizadas para alcançar o conhecimento

CATEGORIAS	CATEGORIZAÇÃO			KAPPA COHEN			
	Juiz A	Juiz B	A	Valor	Erro p.	T	Sig.
Programa “Gestão de Conhecimento”	27%	33%	93%	0,84	0,15	3,30	0,00
Capacitar os Colaboradores	33%	27%	80%	0,53	0,24	2,06	0,04
Realizar o Mapeamento de Competências	7%	7%	100%	1,00	0,00	3,87	0,00
Construção do bem comum	13%	0%	87%	---	---	---	---
Não responderam	20%	20%	100%	1,00	0,00	3,87	0,00
Outros	0%	20%	80%	---	---	---	---
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>107%</b>					

Notas: A é o acordo (concordância) entre os dois juizes, isto é, o percentual de respostas classificadas igualmente entre os dois.

Fonte: Tabulação e categorização das entrevistas.

Tabela 3 e  
Estratégias utilizadas para demonstrar a responsabilidade social

CATEGORIAS	CATEGORIZAÇÃO			KAPPA COHEN			
	Juiz A	Juiz B	A	Valor	Erro p.	T	Sig.
Sistematização	20%	20%	100%	0,00	3,87	0,00	0,00
Intenção (ampliar/melhorar)	20%	13%	80%	0,29	0,31	1,14	0,25
Programa Voluntariado	13%	27%	87%	0,59	0,24	2,52	0,01
Programa de formação	7%	20%	87%	0,44	0,30	2,07	0,04
Mudança de cultura	13%	7%	80%	-0,10	0,07	-0,41	0,68
Não responderam/ Não sabem	27%	27%	87%	0,66	0,22	2,55	0,01
Outros	0%	20%	80%	---	---	---	---
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>134%</b>					

Notas: A é o acordo (concordância) entre os dois juizes, isto é, o percentual de respostas classificadas igualmente entre os dois.

Fonte: Tabulação e categorização das entrevistas.

Tabela 4  
Definição de responsabilidade social para os funcionários da FUCAPI

CATEGORIAS	CATEGORIZAÇÃO			KAPPA COHEN			
	Juiz A	Juiz B	A	Valor	Erro p.	T	Sig.
Solidariedade e Voluntariado	33%	20%	87%	0,67	0,21	2,74	0,01
Finalidade da FUCAPI	13%	13%	87%	0,42	0,34	1,64	0,10
Contribuir para o bem-estar interno e externo	33%	40%	80%	0,57	0,22	2,24	0,03
Ética	7%	7%	100%	1,00	0,00	3,87	0,00
Respeito	7%	7%	100%	1,00	0,00	3,87	0,00
Visão/ Marketing	7%	7%	100%	1,00	0,00	3,87	0,00
Não sabem	7%	7%	100%	1,00	0,00	3,87	0,00
Não responderam	7%	7%	93%	0,63	0,33	2,64	0,01
Outros	0%	7%	93%	---	---	---	---
<b>Total</b>	<b>114%</b>	<b>115%</b>					

Notas: A é o acordo (concordância) entre os dois juizes, isto é, o percentual de respostas classificadas igualmente entre os dois.

Fonte: Tabulação e categorização das entrevistas.

Tabela 5  
Ações de responsabilidade social interna da FUCAPI

CATEGORIAS	CATEGORIZAÇÃO			KAPPA COHEN			
	Juiz A	Juiz B	A	Valor	Erro p.	T	Sig.
Proporcionar o Bem estar dos funcionários	20%	33%	73%	0,33	0,25	1,37	0,17
Oferecer Cursos de informática	7%	7%	100%	1,00	0,00	3,87	0,00
Capacitar os Funcionários	67%	67%	87%	0,70	0,20	2,71	0,01
Oferecer bolsa para filhos de funcionários	33%	40%	67%	0,29	0,25	1,12	0,26
Oferecer um Plano de benefícios	47%	47%	87%	0,73	0,18	2,84	0,00
Ter uma Visão de Marketing	0%	0%	100%	---	---	---	---
Não percebem visão interna	7%	7%	100%	1,00	0,00	3,87	0,00
Não responderam	7%	7%	100%	1,00	0,00	3,87	0,00
<b>Total</b>	<b>188%</b>	<b>208%</b>					

Notas: A é o acordo (concordância) entre os dois juizes, isto é, o percentual de respostas classificadas igualmente entre os dois.

Fonte: Tabulação e categorização das entrevistas.

Tabela 6  
Ações de responsabilidade social externa da FUCAPI

CATEGORIAS	CATEGORIZAÇÃO			KAPPA COHEN			
	Juiz A	Juiz B	A	Valor	Erro p.	T	Sig.
Projeto Design Tropical	40%	47%	93%	0,86	0,13	3,38	0,00
Projeto com comunidades ribeirinhas	7%	20%	87%	0,44	0,30	2,07	0,04
Projeto com a comunidade do bairro Lagoa Verde	40%	53%	87%	0,74	0,17	2,96	0,00
Projeto “Inclusão digital”	20%	33%	87%	0,67	0,21	2,74	0,01
Projeto “Manhã recreativa bairro Lagoa Verde”	20%	20%	87%	0,58	0,26	2,26	0,02
“Passeio ao Bosque da Ciência”	13%	13%	100%	1,00	0,00	3,87	0,00
Doações Filantrópicas	13%	20%	93%	0,76	0,22	3,04	0,00
A Faculdade	13%	13%	87%	0,42	0,34	1,64	0,10
Não responderam	13%	7%	93%	0,63	0,33	2,64	0,01
<b>Total</b>	<b>179%</b>	<b>226%</b>					

Notas: A é o acordo (concordância) entre os dois juizes, isto é, o percentual de respostas classificadas igualmente entre os dois.

Fonte: Tabulação e categorização das entrevistas.

Tabela 7

Projetos que representam qualidade de vida e desenvolvimento sustentável para a comunidade

CATEGORIAS	CATEGORIZAÇÃO			KAPPA COHEN			
	Juiz A	Juiz B	A	Valor	Erro p.	T	Sig.
Projeto redes - Frutas Secas	7%	7%	87%	-0,07	0,05	-0,28	0,78
Projeto Informática	20%	20%	87%	0,58	0,26	2,26	0,02
Campanhas Filantrópicas	7%	13%	80%	-0,10	0,07	-0,41	0,68
A Faculdade	13%	7%	80%	-0,10	0,07	-0,41	0,68
Não responderam	54%	54%	100%	1,00	0,00	3,87	0,00
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>					

Notas: A é o acordo (concordância) entre os dois juizes, isto é, o percentual de respostas classificadas igualmente entre os dois.

Fonte: Tabulação e categorização das entrevistas.

Tabela 8

Desenvolvimento de pessoas para tarefas internas pela FUCAPI

CATEGORIAS	CATEGORIZAÇÃO			KAPPA COHEN			
	Juiz A	Juiz B	A	Valor	Erro p.	T	Sig.
Sim	73%	67%	93%	0,84	0,15	3,30	0,00
Não	13%	20%	93%	0,76	0,22	3,04	0,00
Desconhecem	13%	13%	100%	1,00	0,00	3,87	0,00
Não responderam	7%	7%	100%	1,00	0,00	3,87	0,00
<b>Total</b>	<b>106%</b>	<b>107%</b>					

Notas: A é o acordo (concordância) entre os dois juizes, isto é, o percentual de respostas classificadas igualmente entre os dois.

Fonte: Tabulação e categorização das entrevistas.

Tabela 9

Ações sociais como parte do Planejamento estratégico da FUCAPI

CATEGORIAS	CATEGORIZAÇÃO			KAPPA COHEN			
	Juiz A	Juiz B	A	Valor	Erro p.	T	Sig.
Sim	33%	47%	86%	0,73	0,17	2,93	0,00
Não	20%	20%	100%	1,00	0,00	3,87	0,00
Desconhecem	27%	20%	93%	0,81	0,18	3,21	0,00
Não responderam	20%	13%	93%	0,76	0,22	3,04	0,00
Outros	0%	0%	100%	---	---	---	---
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>					

Notas: A é o acordo (concordância) entre os dois juizes, isto é, o percentual de respostas classificadas igualmente entre os dois.

Fonte: Tabulação e categorização das entrevistas.

Tabela 11  
Motivos que levaram a FUCAPI a investir em Responsabilidade social

CATEGORIAS	CATEGORIZAÇÃO			KAPPA COHEN			
	Juiz A	Juiz B	A	Valor	Erro p.	T	Sig.
Missão e objetivo FUCAPI	40%	33%	93%	0,86	0,14	3,35	0,00
Cobrança da sociedade	7%	7%	100%	1,00	0,00	3,87	0,00
Estratégia – Divulgar a imagem	33%	20%	87%	0,67	0,21	2,74	0,01
Visão dos Colaboradores	27%	27%	100%	1,00	0,00	3,87	0,00
Desconhecem	7%	13%	93%	0,63	0,33	2,64	0,01
<b>Total</b>	<b>114%</b>	<b>100%</b>					

Notas: A é o acordo (concordância) entre os dois juizes, isto é, o percentual de respostas classificadas igualmente entre os dois.

Fonte: Tabulação e categorização das entrevistas.

Tabela 12  
Divulgação das ações sociais para o público externo a FUCAPI

CATEGORIAS	CATEGORIZAÇÃO			KAPPA COHEN			
	Juiz A	Juiz B	A	Valor	Erro p.	T	Sig.
Não	60%	47%	87%	0,74	0,17	2,96	0,00
Sim	27%	33%	93%	0,84	0,15	3,30	0,00
Desconhece	13%	13%	100%	1,00	0,00	3,87	0,00
Não responderam	0%	7%	93%	1,00	0,00	3,87	0,00
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>					

Notas: A é o acordo (concordância) entre os dois juizes, isto é, o percentual de respostas classificadas igualmente entre os dois.

Fonte: Tabulação e categorização das entrevistas.

Tabela 13

Estratégias de divulgação das ações sociais junto ao público externo da FUCAPI

CATEGORIAS	CATEGORIZAÇÃO			KAPPA COHEN			
	Juiz A	Juiz B	A	Valor	Erro p.	T	Sig.
Desenvolver pessoas integradas a sociedade	20%	13%	93%	0,76	0,22	3,04	0,00
Formar cidadãos	7%	7%	100%	1,00	0,00	3,87	0,00
Cumprir sua Obrigação social	7%	7%	100%	1,00	0,00	3,87	0,00
Buscar Satisfação à sociedade	7%	13%	93%	0,63	0,33	2,64	0,01
Divulgar a imagem do Amazonas	7%	7%	100%	1,00	0,00	3,87	0,00
Beneficiar a FUCAPI	7%	7%	100%	1,00	0,00	3,87	0,00
Fortalecer a Imagem da FUCAPI	33%	33%	87%	0,70	0,20	2,71	0,01
Desconhece	20%	20%	100%	1,00	0,00	3,87	0,00
Não responderam	13%	7%	93%	0,63	0,33	2,64	0,01
Outros	0%	7%	93%	---	---	---	---
<b>Total</b>	<b>121%</b>	<b>121%</b>					

Notas: A é o acordo (concordância) entre os dois juizes, isto é, o percentual de respostas classificadas igualmente entre os dois.

Fonte: Tabulação e categorização das entrevistas.

Tabela 15

Participação da FUCAPI em prêmios sociais

CATEGORIAS	CATEGORIZAÇÃO			KAPPA COHEN			
	Juiz A	Juiz B	A	Valor	Erro p.	T	Sig.
Sim	7%	7%	100%	1,00	0,00	3,87	0,00
Não	40%	40%	100%	1,00	0,00	3,87	0,00
Desconhece	53%	53%	100%	1,00	0,00	3,87	0,00
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>					

Notas: A é o acordo (concordância) entre os dois juizes, isto é, o percentual de respostas classificadas igualmente entre os dois.

Fonte: Tabulação e categorização das entrevistas.

Tabela 16

Recursos disponibilizados pela FUCAPI para ações sociais

CATEGORIAS	CATEGORIZAÇÃO			KAPPA COHEN			
	Juiz A	Juiz B	A	Valor	Erro p.	T	Sig.
Infra-estrutura <sup>1</sup>	60%	60%	100%	1,00	0,00	3,87	0,00
Recursos financeiros	33%	40%	93%	0,86	0,14	3,35	0,00
Desconhece	27%	27%	100%	1,00	0,00	3,87	0,00
Nenhum	7%	7%	100%	1,00	0,00	3,87	0,00
<b>Total</b>	<b>127%</b>	<b>134%</b>					

Notas: A é o acordo (concordância) entre os dois juizes, isto é, o percentual de respostas classificadas igualmente entre os dois. 1 - Equipamento e pessoal

Fonte: Tabulação e categorização das entrevistas.

Tabela 17

Metodologia utilizada pela FUCAPI para identificação das necessidades da comunidade

CATEGORIAS	CATEGORIZAÇÃO			KAPPA COHEN			
	Juiz A	Juiz B	A	Valor	Erro p.	T	Sig.
Reunião com a comunidade	53%	53%	100%	1,00	0,00	3,87	0,00
Pesquisa	40%	47%	93%	0,86	0,13	3,38	0,00
Desconhece	33%	33%	100%	1,00	0,00	3,87	0,00
<b>Total</b>	<b>126%</b>	<b>133%</b>					

Notas: A é o acordo (concordância) entre os dois juizes, isto é, o percentual de respostas classificadas igualmente entre os dois.

Fonte: Tabulação e categorização das entrevistas.

Tabela 18

Critério utilizado pela FUCAPI para priorizar instituições sociais

CATEGORIAS	CATEGORIZAÇÃO			KAPPA COHEN			
	Juiz A	Juiz B	A	Valor	Erro p.	T	Sig.
Critério da visão e consciência	13%	13%	87%	0,42	0,34	1,64	0,10
Relação com os colaboradores	7%	7%	100%	1,00	0,00	3,87	0,00
Atividade fim da FUCAPI	7%	7%	100%	1,00	0,00	3,87	0,00
Não há critérios	7%	13%	93%	0,63	0,33	2,64	0,01
Critério do melhor resultado	7%	0%	93%	---	---	---	---
Pesquisa	13%	20%	93%	0,76	0,22	3,04	0,00
Desconhece	47%	40%	93%	0,86	0,13	3,38	0,00
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>					

Notas: A é o acordo (concordância) entre os dois juizes, isto é, o percentual de respostas classificadas igualmente entre os dois.

Fonte: Tabulação e categorização das entrevistas.

Tabela 18

Segmentos populacionais favorecidos pela ação social da FUCAPI

CATEGORIAS	CATEGORIZAÇÃO			KAPPA COHEN			
	Juiz A	Juiz B	A	Valor	Erro p.	T	Sig.
Crianças e adolescentes (comunidade próxima)	87%	93%	93%	0,63	0,33	2,64	0,01
Família dos funcionários	13%	13%	87%	0,42	0,34	1,64	0,10
Comunidade do interior	27%	20%	93%	0,81	0,18	3,21	0,00
Desconhece	7%	7%	100%	1,00	0,00	3,87	0,00
Não responderam	7%	0%	93%	---	---	---	---
<b>Total</b>	<b>141%</b>	<b>133%</b>					

Notas: A é o acordo (concordância) entre os dois juizes, isto é, o percentual de respostas classificadas igualmente entre os dois.

Fonte: Tabulação e categorização das entrevistas.

Tabela 20

## Instrumentos de avaliação e acompanhamento do programa

CATEGORIAS	CATEGORIZAÇÃO			KAPPA COHEN			
	Juiz A	Juiz B	A	Valor	Erro p.	T	Sig.
Nenhum	53%	53%	87%	0,73	0,18	2,84	0,00
Avaliação informal	0%	7%	93%	---	---	---	---
Pesquisa de encerramento do curso	7%	7%	100%	1,00	0,00	3,87	0,00
Desconhece	33%	40%	93%	0,86	0,14	3,35	0,00
Não responderam	7%	7%	87%	-0,07	0,05	-0,28	0,78
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>114%</b>					

Notas: A é o acordo (concordância) entre os dois juizes, isto é, o percentual de respostas classificadas igualmente entre os dois.

Fonte: Tabulação e categorização das entrevistas.

Tabela 21

## Busca de parceiros para ações sociais

CATEGORIAS	CATEGORIZAÇÃO			KAPPA COHEN			
	Juiz A	Juiz B	A	Valor	Erro p.	T	Sig.
Não	40%	47%	80%	0,59	0,21	2,32	0,02
Sim	27%	33%	80%	0,53	0,24	2,06	0,04
Desconhece	13%	20%	93%	0,76	0,22	3,04	0,00
Não responderam	20%	0%	80%	---	---	---	---
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>					

Notas: A é o acordo (concordância) entre os dois juizes, isto é, o percentual de respostas classificadas igualmente entre os dois.

Fonte: Tabulação e categorização das entrevistas.

Tabela 23

## Conhecimento dos funcionários das ações sociais da FUCAPI

CATEGORIAS	CATEGORIZAÇÃO			KAPPA COHEN			
	Juiz A	Juiz B	A	Valor	Erro p.	T	Sig.
Não	6%	13%	93%	0,63	0,33	2,64	0,01
Sim	60%	60%	86%	0,72	0,18	2,80	0,01
Desconhece	20%	20%	100%	1,00	0,00	3,87	0,00
Não responderam	13%	7%	93%	0,63	0,33	2,64	0,01
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>					

Notas: A é o acordo (concordância) entre os dois juizes, isto é, o percentual de respostas classificadas igualmente entre os dois.

Fonte: Tabulação e categorização das entrevistas.

Tabela 24

## Incentivo da participação dos funcionários da FUCAPI em ações sociais

CATEGORIAS	CATEGORIZAÇÃO			KAPPA COHEN			
	Juiz A	Juiz B	A	Valor	Erro p.	T	Sig.
Não	7%	7%	100%	1,00	0,00	3,87	0,00
Sim	87%	87%	100%	1,00	0,00	3,87	0,00
Desconhece	7%	7%	100%	1,00	0,00	3,87	0,00
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>					

Notas: A é o acordo (concordância) entre os dois juizes, isto é, o percentual de respostas classificadas igualmente entre os dois.

Fonte: Tabulação e categorização das entrevistas.